

" أثر الإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية/محافظة البلقاء "

إعداد

تمارا فرحان أبو رمان

إشراف الدكتورة

منار إبراهيم القطاونة

استاذ مساعد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في / التخطيط الاقليمي

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط – الأردن

11/كانون الاول/2013

تعهد وإقرار

أنا الطالبة تمارا فرحان أبورمان الموقعه أدناه أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان" أثر الإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء " ،بإشراف الدكتورة منارإبراهيم القطاونة ،من أنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك .كما أفوض الجامعة تصوير الرسالة كليا أو جزئيا وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات .

الإسم: تمارا فرحان أبورمان

التوقيع:..............................

بسم الله الرحمن الرحيم

وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

صدق الله العظيم

(سورة النساء، آية رقم 113)

الإهداء

إلى نور حياتي ومصدر وجودها إلى من هم مصدر فرحتي ورمز محبتي

أبنائي يزيد وعبدالله

إلى من أضاء نفسه لينير طريقي وشجعني بكل إخلاصٍ لأكمل مشواري

زوجي الغالي

إلى من بظله استظل وبصوته اطمئن إلى أبي الغالي

إلى سيدة الأكوان ومذهبة الأحزان إلى أمي الحنونه

وإلى كل من يسره نجاحي امتنانا واعتزازاً

اهدي نجاحي

الباحثة:

تمارا ابورمان

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خير الخلق أجمعين سيدنا محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم بعد الانتهاء من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان من الدكتورة منار قطاونة على كل ما بذلته من مجهود خالصة لوجه الله لإخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود

كما وأتوجه بالشكر الى جميع العاملين في الشركات الصناعية على تعاونهم معي كباحثة .و أتوجه أيضاً بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على كل ما بذلوه من مجهود خالصة وتوجيهات سديدة ورعاية علمية وأراء قيمة كان لها الأثر الكبير في اغناء هذه الرسالة لإخراجها بهذه الصورة .

ولأساتذتي الكرام في قسم التخطيط والإدارة في وإلى جميع من وقفوا بجانبي خلال مسيرتي التعليمية

أتقدم بخالص الشكر والمحبة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق



ملخص

" أثر الإدراة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية /محافظة البلقاء".

إعداد: تمارا فرحان أبورمان

إشراف:الدكتورة منار إبراهيم القطاونة

استاذ مساعد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء، افترضت الدراسة وجود أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية متمثلة بأبعادها التالية:البنية الوظيفية، بنية النظام، البنية التقنية ،البنية الإنسانية على تخطيط الموارد البشرية بأبعادها :تحليل البيئة ،تحديد عرض الموارد البشرية ،تحديد الطلب من الموارد البشرية وأعداد خطة العمل.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف الدراسة، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في الشركات الصناعية والبالغ عددهم (1650) في محافظة البلقاء والموزعين على (15) شركة. حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة ، إذ تم توزيع (458) استبانة وتمت استعادة (323) استبانة كان منها (303) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة فعلية(66%).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن إدراك العاملين للإدارة الإلكترونية (بجميع أبعادها) لتخطيط الموارد البشرية جاء ضمن المستوى المرتفع.
- أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك العاملين للإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية وكان الدور الأكبر للبنية الإنسانية جاء بعدها البنية التقنية والوظيفية وبنية النظام.

بناءً على تلك النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تنمية وممارسة ألادارة الإلكترونيـــة لتحســـين تخطيط الموارد البشرية عند العاملين في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء.

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية، تخطيط الموارد البشرية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) مقدمة :

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية واحداً من المصطلحات الهامة التي ظهرت خلال العقد الأخير من القرن الماضي، وقد تزامن هذا المصطلح مع مصطلحات أخرى مثل الإدارة الشبكية، والإدارة عبر الإنترنت، والإدارة الرقمية، وسواء اختلفت هذه المصطلحات أو اتفقت على مفاهيم محددة فهي تعني في النهاية استخدام كل وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية الإدارة، وهي تعني أيضاً استخدام نظم المعلومات بكافة مستوياتها لتقوم بعملية الإدارة.(تيشوري، 2006).

كما تعني الإدارة الإلكترونية أيضاًاستخدام المفهوم الحديث للإدارة في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة والمتابعة الإلكترونية لكل الجوانب في المؤسسات الحكومية أو غير الحكومية، حيث يمكّن الإدارة الإلكترونية من التحكم في بيئة العمل، وفي الموارد وفي الإنفاق وفي توفير الاحتياجات الأساسية للمؤسسة، ومن هنا تمثل الإدارة الإلكترونية تحدياً حقيقياً أمام المؤسسات على اختلاف أنواعها من أجل النهوض بالعملية الإدارية فيها (يكن،2004)(Awass,2003).

إن تحقيق الإدارة الإلكترونية بالكامل داخل المنظمات يتطلب العديد من الجهود، وتواجهه العديد من التحديات الإدارية والقانونية وحتى عقبات تتمثل في رفض العاملين أحياناً لمثل هذا التطور في مفهوم وشكل ومضمون عملية الإدارة ذاتها (الطائي، 2006).

وتعتبر عملية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة ألإلكترونية عملية تتأثر بها جميع مناحي المنظمات بما فيها أداء الموظفين وإنتاجية المنظمة والبناء الهيكلي لهذه المنظمات.

وقد اتجهت المنظمات العاملة في الشركات الصناعية في المملكة الأردنية الهاشمية مثلها مثل باقي الصناعات الاقتصادية التي تسعى للحاق بركب التطور إلى تبني مشاريع الإدارة الإلكترونية والذي يمثل بدوره تغيرًا جذريًا في ثقافة تنفيذ العمليات الإدارية في هذه المنظمات.

إن استخدام التكنولوجيا يوفر أساساً يمكن للمنظمة على أساسه أن تخطط للموارد البشرية التي تحتاجها في الوظائف والأقسام المختلفة فيها. وبما أن العنصر البشري يمثل رأس المال الفكري في أي منظمة فإن التخطيط له أهمية قصوى عند القائمين على الموارد البشرية في المنظمات الصناعية . كما إن استخدام التكنولوجيا في عملية تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى عملية تخطيط ناجحة للموارد البشرية في هذا القطاع، بالإضافة إلى الفوائد الناتجة عن ذلك والمتمثلة بتوفير المعلومات المتجددة عن الموظفين في الوقت المناسب، وتبسيط وظائفهم وتسريع أدائهم، وبالتالي تقليل تكاليف الإجراءات المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية في المنظمات الصناعية .

وتعد المنظمات الصناعية من المنظمات الهامة بالنسبة للاقتصاد الأردني وتمثل الإدارة الإلكترونية فرصة جيدة للتخطيط الناجح للموارد البشرية فيها من أجل النهوض بهذا القطاع.

ومن هنا تتطرق هذه الدراسة إلى أثر الإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء.

(2-1) مشكلة الدراسة:

يعّد الأنتقال إلى الإدارة الإلكترونية حدثاً مهماً بالنسبة للمنظمات العاملة في مجال الصناعة بما تواجهه من مقاومة للتغيير ومتطلبات مادية وبشرية ربما لا تتوفر في هذه المنظمات، وعلى الرغم من أن مختلف المنظمات الكبيرة منها والصغيرة على السواء تتطلع للتحول إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية إلا أن ذلك يواجه غموضاً مفاهيمياً وتحديات عملية ومعطيات بيئية تحد من الطموحات في هذا المجال، وتسعى المنظمات إلى تحقيق طموحاتها من خلال التخطيط الاستراتيجي وتوفير المناخ الملائم، حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية عنوانا للتقدم الإداري.

ومن الجدير بالذكر أن تخطيط الموارد البشرية يمثل أولوية كبيرة بالنسبة للقائمين على الموارد البشرية وإن استخدام الإدارة الإلكترونية في التخطيط لهذه الموارد بحاجة إلى مقومات بشرية وتقنية حيث تواجه إدارة الموارد البشرية في العالم ككل تحديات هائلة في القرن الحادي والعشرين، الذي يعج بالتغيرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والحضارية ، وهي تغيرات سريعة ومعقدة، وتتلخص مشكلة الدراسة فيما تفرضه الإدارة الإلكترونية من متطلبات مادية وبشرية قد لا تتوفر في المنظمات الصناعية إلى جانب التردد في تطبيق هذا النوع من الإدارة من قبل الإدارة العليا للمنظمات بسبب ضعف الوعي بأهمية ذلك وعدم إدراك الآثار الايجابية التي تترتب عن تطبيق هذا

النوع من الإدارة وبالذات على صعيد الجهد والوقت والكلفة وبما ينعكس إيجاباً على زيادة فعّالية وكفاءة العمليات الإنتاجية تتمحور مشكلة الدراسة حول الأسئلة التالية:

1. ما أثر الإدارة الإلكترونية على عناصر تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء؟
2. ما أثر الإدارة الإلكترونية على التحليل البيئي للموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء؟
3. ما أثر الإدارة الإلكترونية على تحديد عرض العمل للموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء؟
4. ما أثر الإدارة الإلكترونية على تحديد الطلب من الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء؟
5. ما أثر الإدارة الإلكترونية على إعداد خطة العمل (قرارات التطبيق) للموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء؟

(1-3) أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها:

1- تتناول موضوعاً هاماًوهو أثر الإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية في قطاع الشركات الصناعية في محافظة البلقاء، وهو من القطاعات الإقتصادية الهامة.

2- تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية متغيراتها المستقلة و التابعة التي تناقشها ألا وهي عناصر تخطيط الموارد البشرية من خلال (التحليل البيئي، تحديد عرض العمل ،تحديد الطلب،إعداد خطة العمل من الموارد البشرية)، وأهمية هذه المتغيرات في العمل الإداري في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء.

3- يتوقع أن تضيف هذه الدراسة من خلال نتائجها وتوصياتها جانباً معرفياً يستفيد منه الباحثون والأكاديميون والممارسون حيث ان موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة والتي بدأت المنظمات في تطبيقها لتستفيد من فوائدها.

4- تعتقد الباحثة بأن هناك ندرة في مجال الدراسات التي تربط الإدارة الإلكترونية معه بتخطيط الموارد البشرية

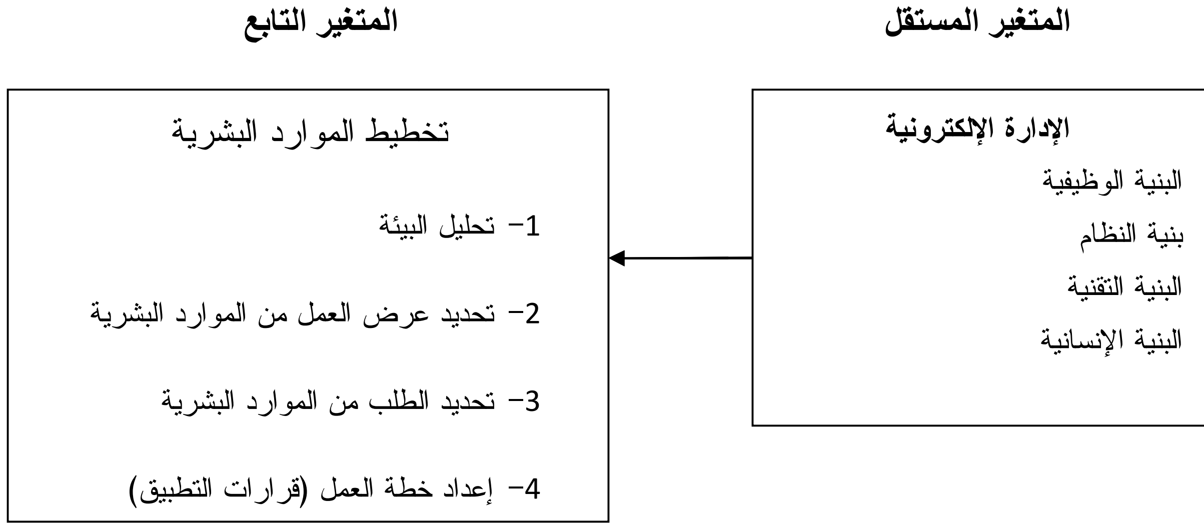
(4-1) أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسية إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء، وتتلخص أهداف الدراسة في:

- التعريف بدور الإدارة الإلكترونية في التحليل البيئي للموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء.
- بيان أثر الإدارة الإلكترونية في تحديد عرض العمل للموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء.
- تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تحديد الطلب من الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء.
- استعراض دور الإدارة الإلكترونية في إعداد خطة العمل(قرارات التطبيق) للموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء.

(5-1) أنموذج الدراسة:

بالإعتماد على مشكلة الدراسة وأهدافها قامت الباحثة ببناء نموذج الدراسة في الشكل رقم (1)، يبين هذا الشكل متغيرات الدراسة وهي المتغير المستقل الذي يتمثل بالإدارة الإلكترونية ويتكون من أربعة أبعاد هي: البنية الوظيفية وبنية النظام والبنية التقنية والبنية الإنسانية (ياسين،2005) والمتغير التابع المتمثل بتحليل البيئة وتحديد عرض العمل من الموارد البشرية وتحديد الطلب من الموارد البشرية وإعداد خطة العمل (قرارات التطبيق) (عباس،2011).



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة (من إعداد الباحثة)

(6-1) فرضيات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء من خلال اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)للإدارة الإلكترونية بأبعادها (البنية الوظيفية وبنية النظام والبنية التقنية والبنية الإنسانية) على التخطيط للموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$للإدارة الإلكترونية ممثلة بأبعادها على التحليل البيئي.
2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للإدارة الإلكترونية ممثلة بأبعادها على عرض العمل.
3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للإدارة الإلكترونية ممثلة بأبعادها على تحديد الطلب على الموارد البشرية .
4- لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للإدارة الإلكترونية ممثلة بأبعادها على إعداد خطة العمل.

(1-7) التعريفات الإجرائية:

- **البنية الوظيفية:**

مجموعة الأنشطة والمهام والعمليات التي تؤديها الإدارة الإلكترونية مثل:

علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية،ودور المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

- **بنية النظام:**

هي عبارة عن خصائص ومميزات نظام الإدارة الالكترونية مثل:

سرعة الاستجابة للتغير البيئي،مرونة العمل.

- **البنية التقنية :**

وهي توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداعمة لعمل الإدارة الإلكترونية

- **البنية الإنسانية:**

تعني العنصر البشري العامل في مجال الإدارة الإلكترونية.

- **الادارة الإلكترونية :**

الإستغناء عن المعاملات الورقية والعمل المكتبي من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات(في العمليات التشغيلية داخل المنظمة). كما وأنها استخدام كافة التقنيات الحديثة وتوظيفها داخل المؤسسات على اختلافها من أجل تقديم خدمات أكثر فعّالية وبأقل جهد ووقت ممكن.

- **تخطيط الموارد البشرية :**

هي مجموعة النشاطات التي يتم من خلالها التنبؤ بالعرض والطلب من الايدي العاملة خلال فترة زمنية مستقبلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2-1): الإدارة الإلكترونية

(2-2): تخطيط الموارد البشرية

(2-3): الدراسات السابقة

المبحث ألاول

الإدارة الإلكترونية

(1-1-2) المقدمة:

تعد الإدارة الإلكترونية من المفردات العلمية الهامة التي ظهرت خلال العقد الأخير، وقد ظهر معها مفاهيم أخرى مثل الإدارة عبر الانترنت والإدارة الشبكية والحكومة الالكترونية، هذه المفاهيم جميعها تعني في الإجمال استخدام كل وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Information CommunicationTechnology)(ICT) في عملية الإدارة.

حيث أخذت الدوائر والمؤسسات الرسمية والخاصة تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في مجال تكنولوجيا الإتصال والمعلومات لتساعدها في القيام بالأعمال الإدارية كماوساعد ظهور شبكة الانترنت في جعلها أكثر تأثيراً في إنجاز أعمال هذه الدوائر مما جعل الإدارة الحالية تفكر في تكامل حوسبة فعّالياتها الأخرى مع ظهور الإدارة الإلكترونية.(السالمي،2003)

(2-1-2) مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تناول الكثير من الباحثين مفهوم الإدارة الإلكترونية حيث عرفها عليان على أنها تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة ودقة وكفاءة ، باستخدام تقنيات الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة الالكترونية" كما ذكر أيضا بأنها استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات (ICT) لربط أقسام المنظمة مع بعضها البعض من جهة والإدارات العليا مع الأقسام من جهة أخرى، لتسهيل عملية تدفق ومرور البيانات والمعلومات والحصول عليها واتخاذ القرارات المناسبة، وهذا يعني تحول العمل الإداري من عمل تقليدي إلى عمل إلكتروني (عليان،2012) (Laudon &Laudon,2003) .

بينما عرفها غنام على اعتبار بأنها منهج إداري جديد يقوم على الإستيعاب والإستثمار المجدي لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات (ICT) في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة وتقديم الخدمات والأنشطة مما يتناسب مع عصر العولمة والتغيير المستمر في بيئة الأعمال (غنام،2010).

أما غنيم فيشير بأنها استخدام الوسائل الالكترونية في انجاز جميع الوظائف الإدارية أعمال ومعاملات المنظمة مثل استخدام البريد الالكترونيE-Mail والتحويلات الإلكترونية للأموال

Electronic Funds Transfer (EFT) والتبادل الإلكتروني للمستندات Electronic Data Interchange (EDI), والفاكس الإلكتروني والنشرات الإلكترونية والتوزيع الإلكتروني وأية وسائل إلكترونية أخرى (غنيم،2009).

ويؤكد عامر على أن الإدارة الإلكترونية هي تلك الإدارة التي تعتمد على التبادل الإلكتروني للبيانات(Exchange Data inform (EDI أو هي استخدام الوسائل الإلكترونية في انجاز معاملات المنظمة والتي من أهمها البريد الإلكتروني والتبادل الإلكتروني للوثائق والفاكس الإلكتروني (عامر،2007).

ويرى السالمي أنها انجاز جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالإعتماد على تقنيات المعلومات وصولاًإلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الوسائل التقليدية وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الإدارات الإلكترونية لاحقاً وتطبيقها ومواكبة متطلباتها (السالمي،2005).

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات،فان دراستنا هذه تشير إلى أن الإدارة الإلكترونية على وجه العموم هي استخدام مكونات نظم المعلومات الإدارية وشبكات الحاسوب في تنفيذ الأعمال والمهام الإدارية،مما يساعد على انجاز العمل بسهولة ودقة، أي أن الإدارة الإلكترونية هي حوسبة العملية الإدارية في مختلف وظائفها ومراحلها .

(2-1-3) أهمية الإدارة الإلكترونية :

تعد الإدارة الإلكترونية ذات أهمية إستراتيجية للمنظمات وذلك لقدرتها على تسهيل الوصول إلى البيانات والمعلومات ،والسرعة والدقة في إنجاز الأعمال، وبالتالي هناك أهمية كبيرة للإدارة الإلكترونية تتمثل في تقليل تكاليف الإنتاج والإنجاز.

وقد أشار الأدب الإداري إلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات في عدة جوانب وأبعاد منها(غنام،2010)(Bhasker,2004) :

- تخفيض تكاليف إنتاج السلع والخدمات.
- زيادة الربحية .
- تمكن الشركات من سهولة الوصول إلى أسواق جديدة على المستوى المحلي والعالمي من خلال شبكات الانترنت والتسويق الإلكتروني.
- التجديد المستمر في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن والوضوح في عرض البيانات والمعلومات.
- القضاء على التعامل الورقي وما يترتب عليه من بذل الجهد وضياع للوقت .

ويرى البعض بان الإدارة الإلكترونية أصبحت ركيزة وضرورة أساسية للمنظمات المعاصرة والذكية لأنها من أهم متطلباتها،وترجع هذه الأهمية لعدد من الأسباب لعل من أهمها(غنيم،2009):

- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل معها المنظمات الصناعية إلكترونياً.
- تحسين مستوى الإنتاجية وذلك من خلال الأخذ بآراء المندوبين والمدراء عن المنتج عبر المواقع الإلكترونية .
- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح في المنظمة حيث انه كلما قلت التكاليف زاد هامش الربح .

ويذهب عامر للقول بان الإدارة الإلكترونية لها أهمية كبيرة داخل المنظمة وان هذه الأهمية تظهر من خلال(عامر،2007):

- تسهم الإدارة الإلكترونية في زيادة فعّالية وكفاءة العمليات الإنتاجية وخاصة المحوسبة منها سواء سلع أو خدمات من خلال توفير قواعد البيانات الدقيقة للعاملين في المنظمة.
- تساعد الإدارة الإلكترونية على مرونة العمل في المنظمة من خلال زيادة قدرة الموظف على استخدام الشبكة الداخلية للمنظمة في أي مكان أو وقت وانجاز المطلوب.
- تسهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية تخزين البيانات المعلومات وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة.

و في ضوء ما تقدم عن أهمية الإدارة الإلكترونية فان دراستنا ترى بأن أهمية الإدارة الإلكترونية تظهر من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج للسلع والخدمات ، إذ أنها تسعى للإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المعاملات الإلكترونية محلّها كما تساعد الإدارة الإلكترونية في زيادة القدرات التنافسية للمنظمات والتّعامل الفعّال مع المعلومات والبيانات المتاحة للمنظمة .

(2-1-4) أهداف الإدارة الالكترونية :

تتعدد أهداف الإدارة الالكترونية كالتالي(عليان2012)؛(غنام،2010)؛(سميرة،2010) (السالمي،2003)؛(عامر،2007) (Laudon &Laudon,2003) :

- توفير البيانات والمعلومات للمدراء والعاملين عند الحاجة وبالسرعة الممكنة لاتخاذ قرارات عقلانية.

- تسهيل وتبسيط العمليات الإدارية وإجراءاتها من خلال حوسبتها.
- ربط أقسام وإدارات المنظمة مع بعضها البعض من جهة ومع المنظمات الأخرى من جهة أخرى.
- توفير الوقت والجهد والكلفة في انجاز المهام الإدارية داخل وخارج المنظمة.
- تسهيل وتيسير عملية اتخاذ القرار من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة.
- تطوير آليات وإجراءات العمل الإداري.
- حفظ وإدارة الملفات إلكترونياً بدلاً من حفظها داخل سجلات ورقية.
- توفير المعلومات التي تحتاجها الإدارات العليا في المنظمة إلكترونياً وبسرعة فائقة،بدلاً من البحث يدويًا داخل السجلات.
- الإعتماد على البريد الإلكتروني كوسيلة لتبادل المعلومات داخل الأقسام عوضا عن الوسائل التقليدية.
- إكتشاف المشاكل التي تحدث أثناء سير العمل في الأقسام بسرعة فائقة وتصحيحها عوضاً عن تعطيل العمل

كما يمكن إيجاز أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1- انجاز الأعمال بأقل كلفة وجهد ووقت بجودة عالية.
2- استعراض البيانات والمعلومات إلكترونيًا عوضاً عن السجلات الورقية.
3- اختصار الوقت والجهد لتقديم الخدمات آنياً.

(2-1-5) عناصر الإدارة الإلكترونية:

يرى دان (Dan) بإن قياس نجاح المنظمات في الوقت الحاضريتم من خلال فاعلية وكفاءة الوظيفة والعمل وكمية المعلومات المتوفرة لاتخاذ قرارات فورية، والذي بدوره يساعد على التنبؤ والتوقع والتخطيط بشكل أسرع ، وبناءا عليه فان التكامل بين عناصر الإدارة الإلكترونية المكونة من (المعلومات/الاتصالات/ الخدمات) تمثل تحولاً في طريق أداء الأعمال وتؤدي للوصول إلى مجتمع معلوماتي قادر على انجاز المعاملات بفاعلية وكفاءة عالية (المفرجي،2007)

ويذهب ويست (West) إلى أن الإدارة الإلكترونية تتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر وهي كما يلي(المفرجي،2007):

- **المعلوماتية:**

وتعتبر عنصراً مستحدثاً بما توفره من صيغ مبرمجة لمعالجة البيانات وترجمتها إلى معلومات.

- **الاتصالات:**

هي أداة تنفيذية ممثلة بشبكات الحاسوب التي توفر السرعة في تناقل البيانات والمعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية داخل أي شركة .

- **الخدمات:**

هو الهدف إلى تسعى الشركة لتحقيقه من خلال أداء أعمالها بسرعة ودقة عالية باستخدام الإلكترونيات وبالتالي يتجسد دورالإدارة الإلكترونية من خلال تكامل العناصر من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل الشركة.

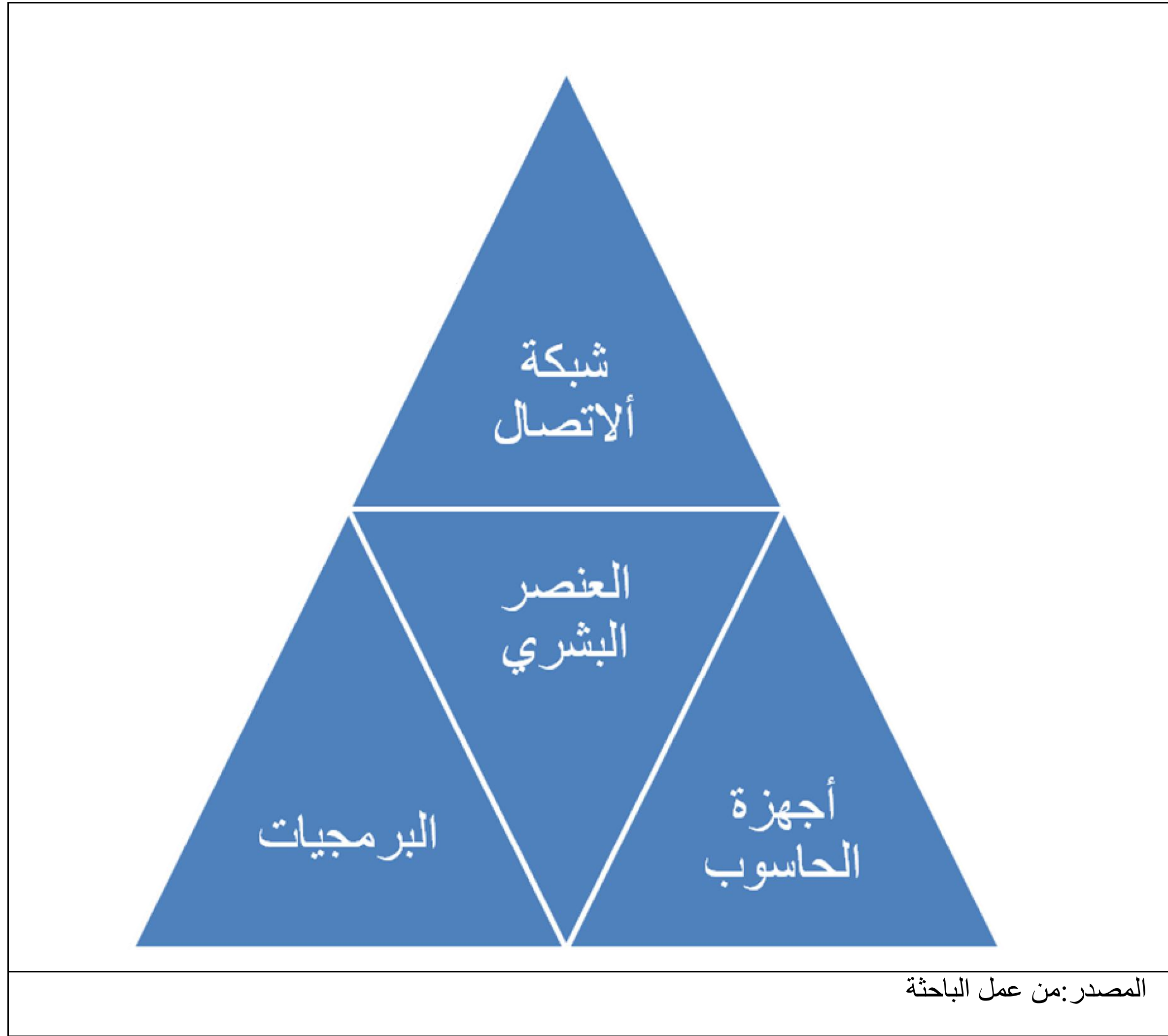
وهناك من يرى بأن عناصر الإدارة الإلكترونية هي على النحو التالي : (السالمي والسليطي،2008)،(الصيرفي،2007)، (Laudon &Laudon,2003).

- جهاز الحاسوب ومعداته .
- البرمجيات مثل البريد الإلكتروني وقاعدة البيانات.
- الكوادر البشرية والتي هي أهم عناصر الإدارة الإلكترونية .
- بالإضافة إلى قواعد البيانات Data base والشبكات Networke.

ويعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإدارة الإلكترونية حيث أنه هو العنصر الرئيسي الداعم للعناصر والأدوات الفنية المتمثلة بالحاسوب الآلي وملحقاته، وذلك نظرا لقدرته على تشغيل وتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة، وتطوير المعلومات وإعادة صياغتها (مرجان،2005).

وأشار ياسين إلى أن عناصر الإدارة الإلكترونية الأساسية هي : جهاز الحاسوب (Hardware) والبرمجيات (Software) وشبكة الإتصالات(Communication Network) ويقع في قلب هذه العناصر صناع المعرفة من المدراء ورؤساء الأقسام الذين يمثلون العنصر البشري (ياسين،2008).

شكل رقم (2) عناصر الإدارة الالكترونية



المصدر:من عمل الباحثة

وتخلص الباحثة إلى أن نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها والذي بدوره يعتمد على عدد من العناصر من أهمها العنصر البشري وشبكات الحاسوب وملحقاته وبرمجياته وفي مقدمة هذه العناصر تبرز أهمية التخطيط للموارد البشرية.

(2-1-6) البنية الشبكية للإدارة الالكترونية:

تتكون البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية من الشبكات التي هي عبارة عن وسائل تستخدم لربط أجهزة الحاسوب مع بعضها البعض بخطوط ووسائط الإتصال،وبصورة تمكن المستخدم من المشاركة في نقل وتبادل المعلومات والمشاركة في الموارد المتاحة (السالمي،2005) .(Canzer,2005)

وأشار كل من ياسين وشلبايه إلى أن شبكات الحاسوب تحتل مكانه في موضوع استخدام الإدارة الإلكترونية، حيث أنها تساعد في رفع كفاءة التشغيل من خلال:-

- المشاركة في تبادل المعلومات وقواعد البيانات.

- كفاءة وسرعة الإتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.(ياسين،2008)؛(شلباية،2005)
- المشاركة في البرمجيات واستثمار تطبيقاتها فالبرامج المتوفرة لدى كل عنصر يمكن أن تكون للعناصر الأخرى(السالمي،2005).

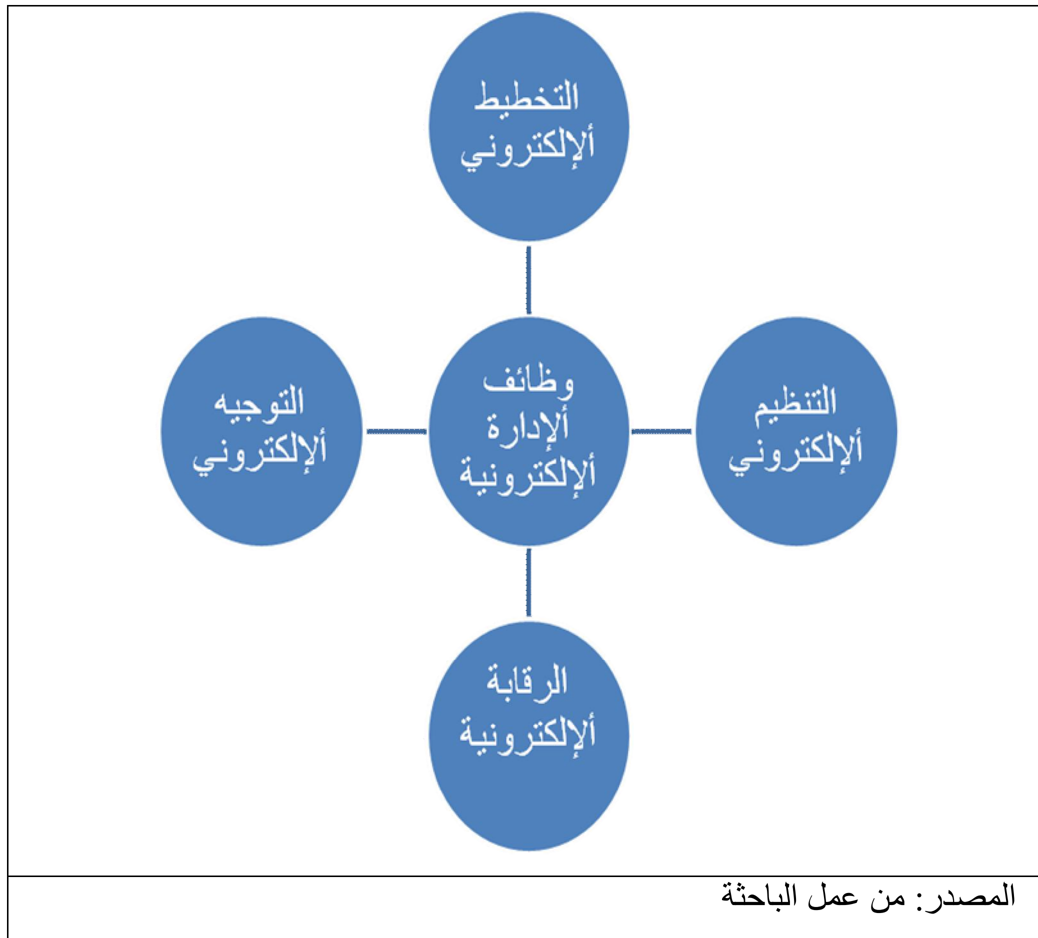
وتعتبر شبكة الانترنت من الظواهر التكنولوجية لأسباب عديدة أهمها (التكريتي والعلاق،2002):

- هذه الشبكة هي أم الشبكات الأخرى: مثل الشبكة المحلية والانترنت والإكسترانت.
- شبكة الانترنت هي أداة لتخطيط وتنفيذ الأنشطة التسويقيةوالإلكترونية.
- شبكة الانترنت واسطة لربط نشاطات وعمليات المنظمات مع بعضها البعض من جهة، ومع الزبائن والمستفيدين من جهة أخرى.

(2-1-7) وظائف الإدارة الإلكترونية:

تتعدد وظائف الإدارة الإلكترونية ويمكن حصرها في أربع وظائف رئيسية كما في الشكل التالي :

الشكل رقم (3) وظائف الأدارة الإلكترونية



المصدر: من عمل الباحثة

1- التخطيط الإلكتروني.

"يعتبر التخطيط الإلكتروني بمثابة مدخل يعتمد على الحاسب الآلي لتوليد خطط العمليات وتصميمها ، لتحقيق الإحتياجات، ويعتمد تخطيط العمليات بمساعدة الحاسب الآلي على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم: دعم القرار،والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الإصطناعية،حيث أصبح المهتمون بتطبيقات الحاسب الآلية مؤمنون بحلول عنصر المعرفة بدل عصر المعلومات" (غنيم،2009).

ويرى المفرجي ورفاقه بأن التخطيط الإلكتروني يتسم بسمات تميزه عن التخطيط التقليدي منها (المفرجي ورفاقه،2007).

- تقلل عملية التخطيط الإلكتروني من الممارسات الإحتكارية للإدارات العليا ،وتعزز من ممارسة الإدارات التنفيذية وتعمل على تنمية القدرات وتوسع قاعدة المشاركة.
- يفرض التخطيط الإلكتروني على الشركة سرعة الإستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح، حيث أنهم من خلال موقعهم الإلكتروني يوصلون ما يحتاجونه للمنظمة وعلى المنظمة الإستجابة لطلباتهم.
- يجعل محور التخطيط ليس بيئة المنظمة الداخلية فقط ،بل السوق والحاجات ،وبناءا عليه تكون المنظمة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء.

2-التنظيم الالكتروني:

يتطلب التنظيم الالكتروني إحداث تغيرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة عيوب ومشاكل التنظيمات الإدارية التقليدية ،ويتم ذلك من خلال استخدام الحاسب الآلي وأعادة تجميع الوظائف أوإعادة توزيع الإختصاصات أواستبعاد بعض الوحدات الإدارية للتنظيم (غنيم،2009).

ويرى آخرون أن التنظيم الإلكتروني إطار واسع لتوزيع السلطات والمهمات والعلاقات الشبكية الأفقية،مما يحقق التنسيق الآني في كل مكان من اجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم (Turban،2000).

وفيما يتعلق بالمكونات الأساسية للتنظيم الالكتروني ،فإنها تشمل (غنيم،2009):

- تحديد الأعمال والأنشطة المراد أدائها لتحقيق الأهداف حيث تقسم الأعمال إلى أجزاء ثم يعاد تجميعها حسب الأسس.
- تحديد العمال من حيث العدد والنوعية الذين سيقومون بأداء الأعمال والأنشطة ويجب أن نأخذ بعين الاعتبار عند توكيل المهام لهم المهارات والقدرة والخبرات .

- تحديد الأدوات المستخدمة من قبل العاملين لأداء الأعمال المحددة لكل عامل.

3-التوجيه الالكتروني:

يشير غنيم إلى أن التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود قيادات الكترونية والتي بدورها تسعى لتفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها لذلك على هذه القيادات أن تكون مبتكرة ولديهما استعداد كامل لتحمل المخاطر التي تتعرض لها المنظمة .

كما أوضح بأنه لابد من التركيز على التوجيه كعمل أساسي للمدير بحيث يتحول المدير من مشرف إلى موجه ويكون بالقرب من موقع العمل بما يكفل تقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات لإنجاز المهام وبالتالي يتطلب من المدير تخصيص وقت أقل لمتابعة المستندات والوقت الأكبر لمساعدة فريق العمل والمساندة في ظل الإدارة الإلكترونية (غنيم،2009).

4- الرقابة الالكترونية:

تسجل المعلومات عند تنفيذها لدى المدير مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل وعند التنفيذ،لإتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح،فشبكة الانترنت تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري مما يلغي الفجوة الزمنية ،لذلك تتداخل المسؤولية الإدارية للمدير والمسؤولية التنفيذية للعاملين بشكل كبير، فالجميع يعمل لإنجاز المهمة نفسها (المفرجي ورفاقه،2007)

ويرى غنيم أن عملية الرقابة تتم عن طريق برنامج يقوم بمتابعة أي تغيرات أو انحرافات تحدث عن المخطط الذي سبق تحديده، بحيث يتم تثبيت المخطط الأول بإعتباره مخطط التنبؤ، ومن ثم يتم إنشاء مخطط آخر، يعكس التنفيذ الفعلي للعمليات المتعددة،حتى يستطيع مستخدمها إجراء مقارنة في أي وقت من خلال المقارنة بين مخطط التنبؤ ومخطط التنفيذ الفعلي للعمليات(غنيم،2009).

(2-1-8) مزايا الإدارة الإلكترونية:

يرى عليان أن للإدارة الإلكترونية ميزات كثيرة لعل من أبرزها (عليان،2012) :

- الإدارة الالكترونية تتميز بقدرتها على الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات وتحويلها لتكون الأساس في العمل داخل المنظمة .
- تتسم بقدرتها على تنفيذ كافة معاملات المنظمة إلكترونياً وبدقة عالية .
- قدرتها على خلق نوع من التفاعل والعمل الجماعي داخل بيئة العمل في المنظمة.
- قدرتها على نقل وتبادل المعلومات والبيانات بين الموظفين والمدراء بوقت قياسي واسترجاعه مما يساعد على انجاز العمل بين الأقسام المختلفة بأقل وقت ممكن.

ويذهب غنيم للقول بأنها تحقق مزايا وفرص عدة للمنظمات تتمثل بالميزات التالية(غنيم،2009):

- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة أرباح المنظمة.
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل معها المنظمة.
- توجيه الإنتاج في المنظمة حسب رغبات العملاء.
- تلافي خطر التعامل الورقي.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة التنافس في المنظمة.
- تحسين مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة.

ويضيف آخرون لهذه المزايا ما يلي (المفرجي وآخرون2007):

- استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الإتصال في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.
- قضائها على البيروقراطية والهرمية في انجاز الأعمال في المنظمة.
- تتجاوز الحدود الزمنية والمكانية التي تقيد آلية العمل.
- تبسيط إجراءات العمل ووضوحها وتقليل الإستعمال الورقي.
- الإستجابة السريعة لطلبات العملاء والمنظمة والسرعة في انجاز العمل.

ومن خلال الميزات التي ذكرت ترى دراستنا بان أهم ميزات الإدارة الإلكترونية تظهر من خلال أنها تمكن العاملين على انجاز الإعمال الموكلة إليهم بأي وقت كان وزمان كما أنها تشجع على العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة.

(2-1-9) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات:

أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية مع زيادة التحول التكنولوجي للشركات، وأصبحت العلاقات بين المدراء والعاملين تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية ومن أجل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة لابد من توفير عدد من المتطلبات(غنام، 2010)(Laudon &Laudon,2003):

- استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة وتبسيط إجراءات العمل.
- تخطيط سليم للموارد البشرية بالمنظمة وتوفير نظام معلومات إدارية لتخطيط الموارد البشرية يقيس الإحتياجات المطلوبة من الكوادر البشرية للإعمال الإلكترونية داخل المنظمة.
- تصميم الوظائف بالمنظمة بما يتناسب مع طبيعة العمل الإلكترونية.
- دعم وتأييد الإدارة العليا لتنفيذ الإعمال والوظائف إلكترونياً على مستوى الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة .

- تخصيص اعتمادات مالية كافية للنهوض بهذه التكنولوجيا الحديثة في أقسام المنظمة.

ويضيف آخرون لهذه المتطلبات ما يلي(غنيم،2009):

- التعاون والتنسيق المستمر بين الإدارة العليا وباقي الأقسام في تطبيق أعمال ومعاملات المنظمةإلكترونياً.
- تدريب وتأهيل الموظفين حيث إن الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية فلابد من تدريب وتأهيل الموظفين لكي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتاحة.
- تامين وحماية برامج الحاسبات الآلية ضد الفيروسات وما يترتب عليها من مخاطر.
- توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من حيث توفر أجهزة الحاسوب ، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها ،وتأمين وسائل الإتصال الحديثة.
- وجود متطلبات مالية تختلف عن المتطلبات المالية في حال استخدام الأساليب القديمة.

ويرى البعض الأخر إن التحول للإدارة الإلكترونية يحتاج عدة متطلبات أخرى من أهمها (باكير،2006)؛(نجم،2004)(Burn et.al,2002):

- البنية التحتية :الإدارة الإلكترونية تتطلب مستوى مناسب داخل المنظمة من حيث تامين أجهزة الحاسوب الآلي ، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها ، وتامين وسائل الإتصال الحديثة، والبدء ببرمجة الأعمال الأكثر انتشاراً بدءاً بالإعمال الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى أعمال إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الوقت.
- تأمين شبكة حديثة تكون قادرة على التواصل ونقل المعلومات بين الإدارة العليا والأقسام الإدارية المختلفة .
- توفير فريق مؤهل ومعد جيداً من المدربين والبرامج التدريبية لتدريب المدراء والعاملين على كيفية استعمال التقنيات الحديثة وتطوير استخدامهم للأجهزة والمعدات داخل المنظمات .

وتذهب دراستنا إلى الإعتقاد إلى إن من أهم متطلبات تحقيق الإدارة الإلكترونية هو الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة للعمل بالأضافة إلى تهيئة الثقافة والمناخ التنظيمي الداعم للإدارة الإلكترونية، مما يكون له اثر في انجاز أعمال المنظمة بدقة وسرعة فائقة وزيادة قدرتها التنافسية بين المنظمات.

(2-1-10) **تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية :**

على الرغم من التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم إلا أن الدول النامية لاتزال تواجه العديد من التحديات التي تقف حاجز بينها وبين تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية، فالمنظمات التي ترغب في تطبيق الإدارة الإلكترونية في معاملاتها تعاني العديد من التحديات، التي تقف عائقا أمام دخولها في هذا المجال ، ومن أهم هذه التحديات ما يلي(غنيم،2009):

أ. التحديات القانونية: إن المنظمات التي تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في معاملاتها وإعمالها تجد نفسها تتعامل مع قوانين تختلف من دولة إلى أخرى، فمثلا توجد دول لاتسمح في إعلانها عن المنتج المقارنة مع منتج أخر بينما توجد دول أخرى تسمح بالمقارنة.

ب. التحديات الخاصة بطريقة الدفع: حيث يترتب على استعمال هذه الوسائل إتاحة الفرصة لأعمال النصب والاحتيال مما يؤدي إلى عدم اطمئنان العملاء إلى إعطاء كرت الائتمان الخاص به.

ت. التحديات الخاصة بالعملاء:أن التعامل الإلكتروني في الأسواق العالمية يجعل المنظمة تعمل تحت ضغوط مستمرة للإستجابة لرغبات العملاء المتغيرة والمتجددة في الأسواق العالمية.

ث. التحديات التكنولوجية: تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب استخدام شبكات متقدمة للإتصالات ويتطلب تحويل جميع الأعمال الخاصة بالمنظمة إلكترونيا.

ج. التحديات البشرية: وتتمثل بقلة توفر الموارد البشرية المؤهلة القادرة على العمل وتنفيذ الأعمال إلكترونياً.

ويضيف آخرون لهذه التحديات التي تقف عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي (عامر،2007) :

- عدم وجود وعي كامل لإقتناء التقنيات الحديثة للإدارة الإلكترونية بدلاً من الأساليب القديمة.
- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة للإدارة الإلكترونية .
- عدم الاستخدام السليم للانترنت بشكل يخدم طبيعة العمل في الشركة.
- عدم الاطلاع والإستفادة من النماذج الحديثة و المطبقة للإدارة إلكترونياً.

وهناك من يتحدث عن أمن وسلامة نظام الإدارة الإلكترونية بإعتباره تحدي لابد من الإهتمام به وإعطائه العناية المناسبة (Napier et.al,2001).

وترى الباحثة بأن نقص الكفاءات والقدرات البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى عدم توفر الموارد المالية لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية هي من أهم معوقات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية،لأنه بدون الموارد البشرية والمادية لايمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني

تخطيط الموارد البشرية

(2-2-1) مقدمة:

نشأت الحاجة إلى التخطيط العلمي من حقيقة أن جميع منظمات الأعمال تقريباً تعمل في بيئات مختلفة ومتنوعة، وفي داخل كل بيئة تحدث متغيرات مستمرة وغير ثابتة، ولهذا السبب لابد للمنظمات أن تقوم بعملية التنبؤ لمعرفة هذه التغيرات وتحديد اتجاهاتها ورصد تأثيرها على المنظمة والإستعداد المسبق لمواجهتها من خلال التخطيط السليم الذي يخفف من درجة عدم التأكد ومن أمثلة هذه التغيرات التغير التكنولوجي، التغير في السياسات الحكومية،التغيرات الإقتصادية كالتضخم والمنافسة،التغير في الموارد البشرية والطبيعية، التغير في المعايير والاتجاهات الإجتماعية داخل المجتمع وغيرها من التغيرات التي يصعب أحياناً التنبؤ بها(عباس،2011) .

وحتى تستطيع المنظمة القيام بوظائفها وأنشطتها المختلفة لابد لها من الإهتمام والعناية بالمورد البشري،حيث أن المورد البشري من الموارد الأساسية داخل المنظمة ولتحقيق هذه الغاية تسعى المنظمة إلى تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً.

حيث أن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه وبأقل كلفة أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف ووجود أعداد غير مناسبة أيضًا مما يؤدي في النهاية إلى انخفاض كفاءة المنظمة وزيادة كلفة العمل ،
وهو ما أظهر الحاجة الى التخطيط وذلك بسبب رغبة المنظمة بتطوير معدلات الأداء للأفراد والاستخدام الأمثل للموارد ومن اجل ضمان المنظمة البقاء والإستمرار وقد أثبتت الدراسات ان الكثير من المنظمات التي تم تصفيتها وجد إنها لم تكن تطبق التخطيط العلمي على أنشطتها.(عباس،2011)

ويعتمد تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ماهو مطلوب من العمالة وبين ماهو معروض منها داخل المنظمة أي مقارنة الطلب على الموارد البشرية مع العرض من الموارد البشرية ومعرفة الإحتياجات الفعلية للمنظمة كماًونوعاً (ماهر،2005).

(2-2-2) إدارة الموارد البشرية:

يقصد بإدارة الموارد البشرية تلك الحزمة من الأنشطة والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة في مجالات التطوير،الحوافز،التعويضات،وبالصورة التي تمكّن من تحقيق أهداف الشركة(المغربي،2012).

ويعرفها سنل وبونلاندر (Snell and Bonlander) على انها عملية تتضمن تصميم النظم الرسمية في الشركة لضمان الإستخدام الفعّال الكفؤ للمواهب البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية snell and (Bonlader,2012).

بينما يرى آرمسترونج (Armstrong) أنها منهج استراتيجي ومتماسك لإدارة الأصول المؤسسية الأكثر قيمة وهم (العاملين)سواء على مستوى فردي أو جماعي من أجل تحقيق أهداف الشركة(Armstrong,2009) .

ويذهب آخرون للقول بأنها النشاط الإداري المتمثل في التخطيط للموارد البشرية الذي يضمن بقاء وجود الكوادر البشرية التي تحتاج إليها الشركة وإمدادها بالكوادر البشرية المطلوبة، كما أنها تمثل تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية، ومن ثم إيجاد الوسائل اللازمة لترقيتهم ورفع معنوياتهم في العمل وحثهم على المشاركة لتحقيق أهداف المنظمة (الدرة والصباغ،2010).

(2-2-3) وظائف إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الحيوية بالنسبة للمنظمة بسبب المهام والوظائف التي تقوم بها،و هناك العديد من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشريةمنها:(المغربي،2012)؛(2010، lien Grensing)؛(النجار،2007):

أ- تخطيط الموارد البشرية

ب-تحليل وتصميم الوظائف

ت-الاستقطاب و الاختيار والتعيين و التعاقد مع الموظفين .

ث-تقييم الأداء .

ج- التدريب و التطوير .

ح- المنافع و الحوافز.

خ- النقابات وعلاقات العمل

د- إدارة السلامة المهنية والعمالية.

(2-2-4) تخطيط الموارد البشرية

(2-2-4-1) مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية، وهذه الوظيفة تقوم على تحديد الإحتياجات المستقبلية من الكوادر البشرية من حيث الكم والنوع للمنظمة،إضافة إلى تقدير حاجة المنظمة من الكوادر البشرية المختلفة في الوقت والزمان المناسب من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى المغربي بأن عملية تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي ترمي إلى تحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة لا تتجاوز السنة عادة(المغربي،2012).

وذهب آرمسترونج (Armstrong) إلى القول بأنها عملية تحديد الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية (Armstrong, 2009).

ويرى كل من بولا وسكوت (Bulla and Scott) أنها عملية تتضمن تحديد متطلبات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع ووضع الخطط المناسبة من أجل تزويد الشركة بما تحتاج إليه من الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها (Bulla and Scott ,2007).

ويتفق بعض الباحثين على إن تخطيط الموارد البشرية ما هي إلا عملية يتم من خلالها التنبؤ بما ستكون عليه الموارد البشرية في المنظمة في المستقبل ،وهذا التنبؤ يتم من خلال عدة خطوات و مراحل(أبوشيخة،2000)؛(الصباغ،2010)؛(العقيلي،2009)؛(السالم،2009)؛(عباس،2011):

- المرحلة الأولى: تقوم على التحليل البيئي للمنظمة حيث يتم دراسة أهداف المنظمة بناءاً على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- المرحلة الثانية: التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الكوادر البشرية التي تحتاج إليها بالمستقبل ومواصفاتهم من (خبرة وتعليم ومهارات) والوقت الملائم لتعينهم في المنظمة.
- المرحلة الثالثة: تحديد الغاية من الموارد البشرية إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل ما يتوفر لدى المنظمة من موارد بشرية وما هي حاجاتها من هذه الموارد في الحاضر والمستقبل المنظور.
- المرحلة الرابعة: إعداد خطة العمل للموارد البشرية بحيث تتضمن هذه الخطة:

خطة التوظيف وخطة الترقية أو التقاعد والتدريب والتطوير أو خطة إعادة توزيع المهام والمسؤوليات، ويتم في هذه المرحلة مراقبة تنفيذ خطة العمل وتقييم أهدافها للتأكد من كفاءة الخطة وانعكاسها على كل من المنظمة والعاملين بها وأهم ما تركز علية عملية تخطيط الموارد البشرية هو الموازنة الكفوؤة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها(عباس،2011) .

(2-2-4-2) أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يلعب تخطيط الموارد البشرية دوراً هامًا في المنظمات باعتباره من أهم الوسائل التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي (المغربي،2012) :

- تنفيذ خطط الإنتاج في مواعيدها من خلال توفير الإعداد المناسبة من الكوادر البشرية بالكفاءة والمهارة المطلوبة.
- تطوير سياسات الاختيار والتعين والتدريب والتنمية والحوافز والكافات.
- التعرّف على أماكن النقص والخلل في الكوادر البشرية والعمل على توفيرها.
- إعداد الموازنات الخاصة بطبيعة عمل المنظمة بشكل جيد.
- الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الكوادر البشرية لتحقيق أهدافها المستقبلية مع ضمان فعّالية ورضا العاملين.

ويرى آخرون بأن أهمية تخطيط الموارد البشرية تبرز من خلال ما يلي (درة والصباغ،2010)؛ (عيسوة،2005)؛(ماهر،2005) :

- التخلص من الفائض وسد العجز .
- تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين .
- مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية .
- تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين.

وهناك من يضيف آخرون إلى إن أهمية تخطيط الموارد البشرية ما يلي (رشيد،2004)؛(السالم،2009):

- تخطيط الموارد البشرية يساهم في تحديد احتياجات المنظمة من العمالة .
- تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في إعداد الموازنات التقديرية للوظائف والأجور وبالتالي معرفة تكاليف الأجور في المنظمة .
- تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية على ترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب الاختيار والتدريب والتطوير والترقية والاحتفاظ بالكوادر البشرية على مستوى المنظمة .

(3-4-2-2) أهداف تخطيط الموارد البشرية :

يعد تخطيط الموارد البشرية من أهم الوظائف في المنظمة على اختلاف نوع وحجم المنظمة ويتوقف نجاح المنظمة على التخطيط الجيد للموارد البشرية لذلك تعد عملية تخطيط الموارد البشرية عملية واسعة ومنتظمة لتحقيق سلسلة من الأهداف الخاصة في المنظمة وهي (المغربي،2012):

- تحديد مصادر الاستقطاب للموارد البشرية والتي تتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها.
- تدريب الكوادر البشرية من اجل رفع كفاءتهم الإنتاجية .
- وضع خطط وبرامج واضحة لعملية الاختيار والتعين وتنمية وإدارة الموارد البشرية لتتماشى مع عملية تخطيط الموارد البشرية.

ويضيف آرمسترونج (Armstrong) إلى أن أهداف تخطيط الموارد البشرية ما يلي (Armstrong,2009):

- استقطاب الموارد البشرية من حيث الخبرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.
- الموازنة ما بين العرض والطلب على الموارد البشرية.
- تدريب وتطوير الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة من أجل التقليل من عملية الاستقطاب الخارجي.
- إعداد برامج تدريبية حسب الحاجة من أجل تطوير مهارات العاملين.
- زيادة معدل الكفاءة الإنتاجية.

(4-4-2-2) متطلبات تخطيط الموارد البشرية:

يتطلب تخطيط الموارد البشرية يتطلب مجموعة من الإعتبارات والتي قد تكون سبب في نجاح المنظمة، و من أهم هذه الإعتبارات(المغربي،2012):

- أن يتم تخطيط الموارد البشرية عن طريق الإدارة العليا بالإضافة إلى خبراء الموارد البشرية،وذلك لأن أقسام إدارة الموارد البشرية بعدما تنتهي من عملية جمع البيانات والمعلومات عن جميع أقسام وإدارات المنظمة بعده سوف تشارك الإدارات العليا في عملية تخطيط الموارد البشرية.
- يحتاج تخطيط الموارد البشرية إلى كوادر بشرية أكثر خبرة ومهارة في مجال تخطيط الموارد البشرية داخل المنظمة.

- يتطلب تخطيط الموارد البشرية إلى بيانات ومعلومات دقيقة وكافية عن طبيعة العمل في المنظمة.

ويضيف آخرون اعتبارات أخرى أهمها (الصيرفي،2006) :

- يجب أن تكون عملية تخطيط الموارد البشرية مشتركة بين جميع الأقسام والإدارات في المنظمة.
- تخطيط الموارد البشرية يحتاج إلى تكامل ما بين إدارة الموارد البشرية وبين تخطيط الموارد البشرية حيث أن إدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بعملية التحليل وتصنيف البيانات والترقية والترفيع للكوادر البشرية داخل المنظمة.

وعلى صعيد آخر يتطلب تخطيط الموارد البشرية الوصول إلى بيانات ومعلومات خاصة عن سياسات التعليم والتدريب سواء كانت هذه البيانات داخلية أو خارجية عن المنظمة كما إن توفير هذه البيانات يساهم في إنارة الطريق أمام مخطط الموارد البشرية في تحديد متطلباته من الكوادر البشرية في الوقت المناسب(عبد الباقي وزملائه،2007).

(2-2-4-5) معوقات تخطيط الموارد البشرية في المنظمة:

بالرغم من أهمية تخطيط الموارد البشرية إلا إنه مازال نشاطاًيواجه العديد من المعوقات التي تعيق وضع الخطط للموارد البشرية ومن أهم المعوقات إلى تواجه تخطيط الموارد البشرية(المغربي،2012) .

- عدم توفر البيانات والمعلومات الكاملة عن آلية عمل المنظمة وأهدافها مما يعيق من عملية تخطيط الموارد البشرية.
- انخفاض مستوى الإنتاجية في المنظمة خلال الفترة المبدئية للكوادر البشرية في المنظمة مما يؤثر على عملية تخطيط الموارد البشرية.
- ضعف كفاءة الخبرات والكوادر البشرية القائمة على عملية تخطيط الموارد البشرية.
- وجود مؤثرات خارجية تعيق من عملية تخطيط الموارد البشرية.

ويضيف كل من (Leopold and Harris) المعوقات التالية:

- عدم توفر الإمكانيات المادية الكافية لعملية التخطيط.
- عدم وجود رغبة لدى المنظمة في الإستغناء عن العاملين الذين لايملكون أية مهارات أو خبرات أو العمل على تطويرهم.
- وجود مؤثرات داخلية وخارجية تؤثر وتعيق عملية التخطيط (Leopold and Harris,2002)

و يذهب البعض للقول بان معوقات تخطيط الموارد البشرية هي (ماهر،2005):

- عدم توفر البيانات والمعلومات الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة.
- عدم توفر الدقة والتوثيق للبيانات الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة مما يؤثر على استخدامها في العمليات الإدارية.
- عدم اهتمام الإدارة العليا في المنظمة بتخطيط الموارد البشرية بحيث تعتمد الإدارة العليا على الكوادر البشرية الموجودة في المنظمة دون العمل والبحث على إيجاد مهارات وخبرات كفؤة من الموارد البشرية من خارج المنظمة.
- عدم وضع ميزانية خاصة بتخطيط الموارد البشرية حيث تساعد هذه الميزانية على جلب الخبراء والمختصين من خارج المنظمة في حال وجود خلل أو ضعف في المنظمة.

وتؤكد هذه الدراسة على أهم المعوقات التي تعيق عملية تخطيط الموارد البشرية داخل المنظمة هي:

- قلة الإمكانيات المادية المتاحة لعملية تخطيط الموارد البشرية.
- عدم توفر الخبرة والكفاءة لدى العاملين على عملية تخطيط الموارد البشرية.

(2-2-4-6) أنواع التخطيط للموارد البشرية :

تستخدم منظمات الأعمال أنواعاً مختلفة من التخطيط تختار منه ما يتناسب مع تحقيق أهدافها،ويمكن تصنيف الأنواع المختلفة للتخطيط حسب المعايير التالية وهي (عقيلي،2009)؛(عباس،2011):

1- التخطيط حسب المدى الزمني ويقسم التخطيط بموجب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي :

- التخطيط طويل المدى وهو الذي يوضع ليغطي فترة زمنية طويلة،ومن الصعب تحديد فترة زمنية معينة له كان نقول خمسة سنوات أو عشرة سنوات وذلك بسبب الإختلاف في طبيعة النشاط الذي تزاوله المنظمة ومدى تنوع منتجاتها وظروفها الداخلية والخارجية.
- التخطيط متوسط المدى وهو التخطيط الذي يغطي فترة تزيد عن السنة وتقل عن الخمس سنوات ويطلق عليها بالمنظمات التخطيط المرحلي ويوضع على أساس اشتقاق المدة من الخطة طويلة الأجل بحيث تكون أهدافها أكثر تفصيلاً من الأهداف العامة في التخطيط طويل المدى.

- التخطيط قصير المدى وهو الذي يوضع لفترة قصيرة تقل عن سنة ويتم اشتقاق أهدافه من التخطيط متوسط وطويل المدى وتكون أهدافه أكثر تفصيلاً ويهتم بمعالجة أمور يجب انجازها في المستقبل الذي لا يزيد عن سنة.

2- التخطيط حسب مدى تأثيره: يصنف التخطيط للموارد البشرية حسب مدى تأثيره إلى ثلاثة أنواع وهي:

- التخطيط الاستراتيجي وهو الذي يهتم بتحديد الأهداف الطويلة الأجل ويحدد الصورة التي تريدها إدارة المنظمة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد.
- التخطيط التكتيكي ويسمى بالتخطيط الفني أو التخصصي ويوضع لمساعدة الإدارة على السير في تخطيطها الإستراتيجي وتحقيق أهدافها .
- التخطيط التشغيلي يقوم هذا النوع من التخطيط بوضع تفاصيل دقيقة وخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال لذلك فهو يهتم بالجزيئات الصغيرة في مجريات العمل اليومية .

(2-2-4-7) خصائص التخطيط الجيد للموارد البشرية:

للتخطيط الجيد في منظمات الأعمال خصائص معينة تميزه عن غيرة من التخطيط الذي لايعتمد على المنهج العلمي ومن هذه الخصائص(غنيم،2008)؛(عباس،2011).

- المرونة: الخطة المرنة هي الخطة غير الجامدة والتي يمكن تعديلها أو إدخال تغييرات عليها بأقل الخسائر بحيث تكون هذه الخطة قادرة على استيعاب كل العوامل الطارئة أوالعوامل الغير متوقعة الحدوث.
- الواقعية: يقصد بواقعية الخطة أن تنسجم مع إمكانيات وظروف المنظمة من جهة ومن جهة أخرى تعبر عن حاجات المجتمع على أن تكون الفترة اللازمة لتحقيق الأهداف ضمن الحدود التي تضعها المنظمة.
- الوضوح يعنى وضوح الخطة تحديد الأطراف المعنية بتنفيذ وتحقيق الأهداف الواردة بشكل واضح .
- وجود قنوات اتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل لنقل المعلومات والقرارات والبيانات .

- الإستمرارية(المتابعة): ترتبط استمرارية الخطة بإستمرارية عملية التخطيط التي أصبحت سمة أساسية لتوجيه النشاط وليست مجرد وسيلة مؤقتة لمعالجة ظروف طارئة تنتهي بانتهاء تلك الظروف.

(8-4-2-2) أساليب تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

يعد التنبؤ بالطلب (تحديد الحاجات من الموارد البشرية في المستقبل)جوهر عملية التخطيط للقوى العاملة وأساسها وهناك العديد من الأساليب التي تستخدم للتنبؤ بالحاجات من القوى العاملة وتقسم هذه الأساليب إلى أساليب كمية وأساليب نوعية.

- **الأساليب الكمية:**

تستخدم الأساليب الكمية في تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية (تحديد الطلب وكذلك العرض للموارد البشرية) ومن أهم هذه ألأساليب:

- طريقة إسقاط الاتجاهات

يتم بموجب هذه الطريقة متابعة التغييرات في الموارد البشرية في الفترة الماضية وتعميمها على السنوات التالية من خلال رسم خط مستقيم بين النقاط المنتشرة والتي تشير إلى التغير في عدد العاملين خلال الفترة الماضية. أما من أهم سلبيات هذه الطريقة إعتمادها على البيانات في الماضي وهذا لايعطي الدقة المطلوبة للمستقبل وذلك بسبب ان بيئة العمل في المنظمة في تغير مستمر، وان المنظمة التي تسعى إلى تخطيط الموارد البشرية هي تلك المنظمات الكبيرة في الحجم والتي تتعرض الى الكثير من القوى البيئية المؤثرة على توجهاتها المستقبلية تمتاز هذه الطريقة بأنها بسيطة ولا تتطلب سوى خط أفقي يمثل عدد العاملين وخط عمودي عليه يمثل الفترات الزمنية أي السنوات الماضية(عباس،2011).

- طريقة تحديد عبء العمل

تشير هذه الطريقة إلى معدلات إنتاجية العامل أي حجم النشاط الذي يقوم به العامل كأن يكون نشاطا بيعياً أو إنتاجياً أو خدمياً وأن الدقة في هذه الطريقة يعتمد على الدقة في تحديد إنتاجية العامل كما وأن معدلات الإنتاجية قد تتغير بفعل التغيرات التكنولوجية أو التنظيمية.أو حتى بفعل الترتيبات الإدارية المختلفة داخل المنظمة .

- سلسلة ماركوف

تعتمد سلسلة ماركوف على التغير في عرض العمل الداخلي لكل صنف من أصناف الوظائف خلال فترة زمنية محددة،إذ يتم استخراج احتمالات حركة العاملين بين الوظائف المختلفة أو الأقسام المختلفة.

ويفترض هذا النموذج بأن الحركة بين الأقسام أو الوظائف تبدأ من وظيفة محددة أو الموقع الحالي للوظيفة والتي تعتبر نقطة الإنطلاق الرئيسية والمحدد الأساسي للحركة،وتعتبر هذه السلسلة من الأساليب المناسبة حيث أنها تأخذ بعين الإعتبار تأثير الإستراتيجيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية على الموارد البشرية المطلوبة وتلائم هذه الطريقة الأمد القصير أكثر من الأمد الطويل(عباس،2011)؛(عبد النبي،2010) .

- **الأساليب النوعية:**

تعتمد الأساليب النوعية على الخبرة والتبصر الشخصي للإفراد المؤهلين لإجراء مثل هذا التنبؤ،مثل الرؤساء المباشرين الذين لديهم خبرة طويلة في مجال عملهم ،حيث يقوم الخبراء بإستخدام معرفتهم عن الإتجاهات الماضية للعمالة وشعورهم العام عن المستقبل ليقدموا استنتاجاتهم في هذا المجال

وتمتاز الأساليب النوعية عن الأساليب الكمية بأنها أقل تعقيداً كما أنها تعتمد على بيانات اقل منها لكنها تمتاز بأنها أكثر انتشاراً كوسيلة للتنبؤ بالإحتياجات من القوى العاملة بالمنظمة . ولكن من ناحية أخرى فإن التنبؤ وفق هذه الأساليب قد يتم بناءً على أحكام شخصية غير موضوعية وقدلايأخذ بالحسبان العديد من المتغيرات التي تحدث في آن واحد ، الأمر الذي يفضي إلى عدم الدقة في التقدير.

وتتنوع الأساليب النوعية القائمة على الحكم الشخصي ، فقد تتضمن القيام بتقديرات من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى استناداً إلى معلومات عن المستويات الراهنة والمتوقعة للإنتاج، والتوظيف، وتحركات الموظفين، أو قد تعتمد على التقدير الشخصي لرؤساء الوحدات الإدارية لتحديد الإحتياجات في وحداتهم من خلال خبرتهم بحجم العمل ومستقبله والعدد المناسب(ماهر،2005).

ومن أشهر الأساليب النوعية للتنبؤ احتياجات القوى العاملة أسلوب دلفي (Dolphe) حيث تم تصميم هذا الأسلوب في الأساس كوسيلة للتنبؤ وحل المشكلات المعقدة باستطلاع آراء الخبراء والمختصين، وللتغلب على مشاكل الإجتماعات التقليدية. فكثيراً ما يؤدي تجمع الخبراء معا في غرفة واحدة إلى بروز عوامل ليس لها علاقة بالقضية موضوع المناقشة، فمثلاً قد يهيمن على الاجتماع الشخص الأعلى صوتا ، بدلا من المنطق الأكثر حكمة. كذلك فإنه قد يصعب على بعض الأفراد التخلي عن رأي سبق ذكره أمام زملائهم. في حين إن أسلوب دلفي يتيح نوعاً من المناقشة والجدل المنضبط، ويفضي في أكثر الأحيان إلى اتجاه المجموعة نحو الإجماع.

وفي هذا الأسلوب يتم تحديد مجموعة من الخبراء المختصين من داخل المنظمة أو خارجها للإتفاق فيما بينهم بشأن تقديرات القوى العاملة. ولا يعرف هؤلاء الخبراء هوية بعضهم بعضا (وفي بعض الأحيان يكونون في مناطق جغرافية متباعدة) ، ولا يتم الإتصال المباشر بينهم، ويتم التأكيد لهم على سرية هويتهم ، وأن أي من الآراء لن تنسب إليهم بالإسم. والمفتاح الأساسي في نجاح أسلوب دلفي يكمن في نوعية الخبراء الذين يتم اختيارهم .

وبعد اختيار الخبراء يوزع على كل منهم استبيانات في عدد من الجولات المتتابعة، وفي كل جولة يطلب منهم إبداء آرائهم وتبريرها، ثم تجمع هذه الآراء. وبعد كل جولة يتم تحليل الإستجابات وتلخيص نتائجها، ثم تعاد مرة أخرى للخبراء في الاستبيانات اللاحقة، ويطلب منهم تقويم الآراء وذكر سبب عدم الاتفاق معها. وتستمر هذه العملية عدة جولات ، إلى أن يتفق الخبراء بصورة أساسية في الآراء ويتم تحديد تنبؤ يعكس الأفكار المستقلة لكل خبير.

ولايوجد طريقة موحدة لتنفيذ أسلوب دلفي فمثلا، فقد يطلب من الخبراء في الاستبانة الأولى الإشارة إلى أية معلومات إضافية يحتاجون إليها للقيام بالتنبؤ. وتتضمن الاستبانة الثانية المعلومات الإضافية التي طلبها كل خبير في الاستبانة الأولى ويطلب منهم إبداء تقدير مبدئي ، وبيان كيف تم التوصل إلى هذا التقدير ، وكذلك المعلومات الإضافية المطلوبة بعد ذلك لجعل التقرير أكثر دقة. ثم يلي ذلك توزيع سلسلة من الاستبيانات يفصل بينها مرحلة زمنية معينة، وكل استبانة تلخص المعلومات التي يطلبها الخبراء في الجولات السابقة(حسن ،وسلطان،2011).

كما ظهرت عدة تنويعات للطريقة الأساسية لأسلوب دلفي، يهدف كل منها إلى تحسينها والإستجابة للإنتقادات الموجهة إليها. ومن هذه التنويعات أسلوب دلفي بإستخدام المقابلة الشخصية ، وأسلوب دلفي (Dolphe) الالكتروني.

- أسلوب دلفي (Dolphe) باستخدام المقابلة الشخصية:

لتجنب بعض عيوب الأسلوب التقليدي يمكن استخدام أسلوب بديل له، وهو إجراء مقابلات مطولة مع الخبراء لجمع الآراء. وهنا يتم تحديد النوع نفسه من الخبراء ويتم التأكيد على إخفاء هويتهم عن بعضهم البعض. ويمكن تقديم تغذية مرتدة إلى من تمت مقابلتهم إذا تم إجراء المقابلة في جولتين.

- أسلوب دلفي (Dolphe) الإلكتروني:

يمكـن الإسـتفادة مـن التكنولوجيـا الحديثـة فـي أسـلوب دلفـاي. فبإسـتخدام التكنولوجيـا الحديثـة يمكـن إحضـار خبـراء يتواجـدون فـي أمـاكن متباعـدة معـا لمناقشة قضية معينة وهم في أماكنهم. ويمكن في الوقت الحاضر تزويد غرف الإجتماعات بأجهزة تساعد على التصويت إلكترونياً.

مزايا استخدام أسلوب دلفي (Dolphe):

- يساعد أسلوب دلفي (Dolphe) على تقديم تنبؤات قصيرة الأجل أفضل من استخدام تحليل الانحدار الخطي.
- يشجع على حرية التعبير والمناقشة أكثر من أسلوب الاجتماع التقليدي، وبالتالي يزيد من درجة الحرية والموضوعية في الآراء المطروحة، دون تأثير من أشخاص معينين يهملون النقاش.

سلبيات استخدام أسلوب دلفي (Dolphe):

- يتطلب هذا الأسلوب وضع معايير لإختيار الخبراء ، ومن الصعب تحديدها على وجه الدقة.
- يحتاج إعداد الإستبيانات الملائمة وجمع المعلومات وقتًا طويلاً يتم من خلال عدة جولات.
- صعوبة دمج وتكامل آراء الخبراء إضافة إلى أن الآراء تتم بناء على الحكم الشخصي، (رشيد،2004).

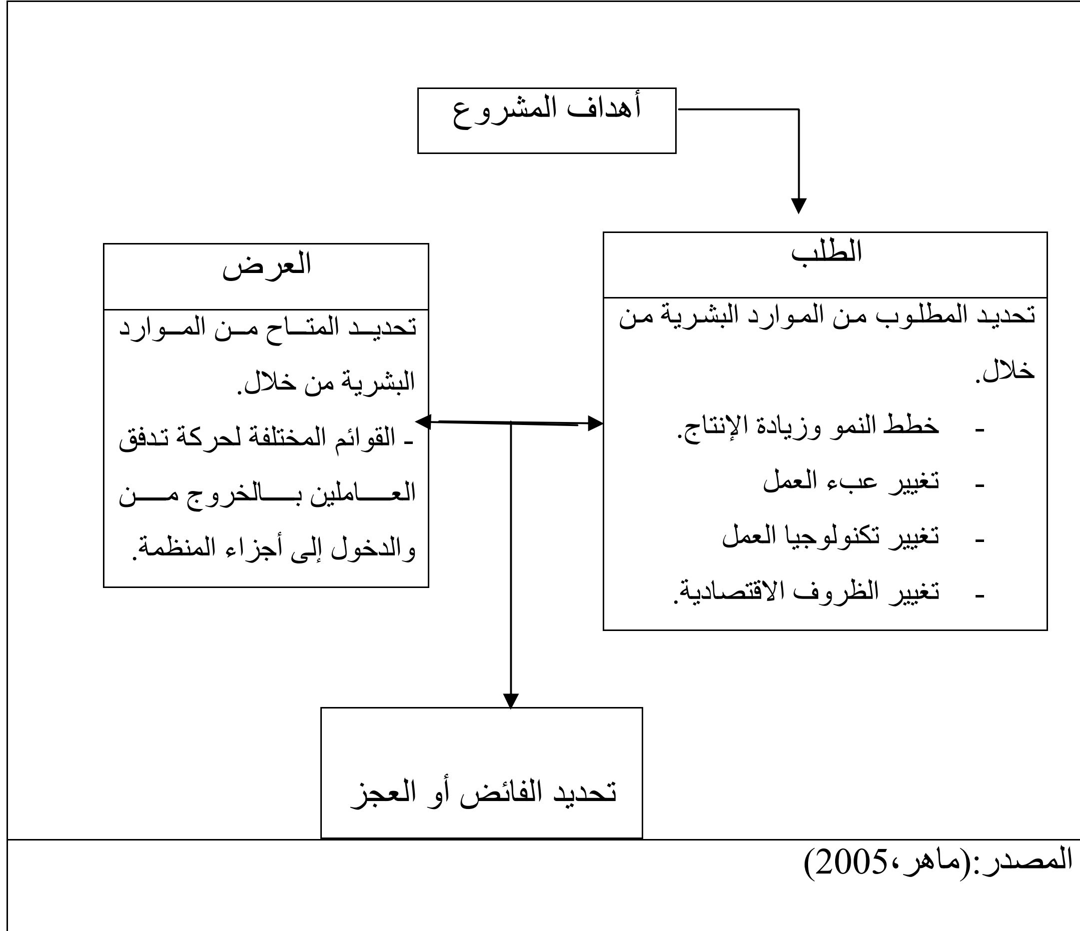
(2-2-4-9) نموذج لتخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية:

تعتقد المنظمة إن عدم الحصول على معلومات دقيقة عن الإحتياجات من الموارد البشرية من حيث الكم (العدد) والنوع(مستوى المهارات) يؤثر على كفاءة تحليل الطلب على العمالة لذلك لابد من التمييز بين الحاجات الفعلية والإضافية التي ترغب الإدارة الحصول عليها للموارد البشرية.

وقد أشار ماهر إلى أن تخطيط احتياجات الموارد البشرية يتطلب مقابلة العرض مع الطلب،فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط ،أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط ويعتمد على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج والتغير في عبء العمل والتغير في تكنولوجيا الإنتاج.

ويبدأ هذا النموذج بدراسة الأهداف العامة للتنظيم أو المشروع وأثره على عدد العمال المطلوبين فعندما تعمل المنظمة على زيادة إنتاجها عليها أن تقوم بتحليل ظروف الطلب والعرض في الموارد البشرية كما في الشكل التالي(ماهر،2005):

الشكل رقم (4)نموذج تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية



المصدر:(ماهر،2005)

- ظروف الطلب ويتطلب هذا الظرف تحيد مايلي :
  - عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج.
  - التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج.
  - التغير في عبء العمل الذي سينجم عن زيادة الإنتاج
  - التغير المتوقع في الظروف الإقتصادية التي تعمل في ظلها المنظمة.
  - التغيرات التنظيمية التي قد تقوم المنظمة بإعدادها.
- ظروف العرض ويتطلب القيام بما يلي:

- تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج للمنظمة ،ومعدل ترك الخدمة وخرائط تدفق العمل.
- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوافر لدى المنظمة.

- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين .أي تأثير التغيرات التكنولوجية على عدد العاملين.

- تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه:

من خلال مقارنة ما هو مطلوب مع ما هو متاح ، ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المنظمة وظروف عرض العمالة خارج المنظمة،والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الإستغناء عن العمالة الزائدة بإنهاء خدمتها بينما في المجتمعات الرأسمالية يتم الإستغناء عن العمالة الزائدة بسهولة وفي حال حدوث عجز فيتم تعويضه بتعيينات جديدة أو العمل وقتًا إضافياً.

(2-2-4-10) العلاقة مابين تخطيط الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية،وتعتمد على مخرجات هذه الوظيفة مجموعة أخرى من وظائف الموارد البشرية ومن أجل تحقيق أهدافها بنجاح تحتاج إلى مساندة إدارة الموارد البشرية بالأمور التالية (Armstrong,2009):

- توفير بيانات ومعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية المحيطة ببيئة العمل في الشركة.
- القدرة على التنبؤ المستقبلي لظروف العمل.
- تضع خطط واقعية تتناسب مع بيئة العمل.
- تحديد شروط شاغل الوظيفة بشكل يتناسب مع ما هو متوفر في السوق.

ويرى البعض أن تخطيط الموارد البشرية على علاقة وثيقة بأنشطة الموارد البشرية من حيث تحليل الوظائف الذي يساهم في تحديد الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات العلمية المطلوبة من الكوادر البشرية المتقدمة للعمل حسب حاجة المنظمة وبالتالي يعتبر مدخلات مهمة لتخطيط الموارد البشرية بالإضافة إلى أنشطة الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير(عيسوة،2005).
ويمكن أن تحدد العلاقة ما بين تخطيط الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية من خلال النقاط التالية (الصيرفي،2006)؛(عباس،2011):

1. الاستقطاب:

يعتبر التخطيط للموارد البشرية (من خلال تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع) المدخل الرئيسي في عملية الاستقطاب .

2. الاختيار والتعين:

تعتبر نتائج تخطيط الموارد البشرية مدخلا لعملية الاختيار والتعيين في المنظمة حيث يتم تحديد حاجاتها من الكوادر البشرية الجديدة واختيارهم وتعيينهم حسب الخصائص والمواصفات المطلوبة للتعيين في المنظمة.

3. التدريب والتطوير:

توضح نتائج تخطيط الموارد البشرية في المنظمة حاجة المنظمة من الموارد البشرية حسب الإختصاص والخبرة وحسب طبيعة العمل في المنظمة حيث يتم تدريب الكوادر البشرية المختارة حتى تتمكن من انجاز الأعمال المطلوبة منها بسهولة وكفاءة عالية وتحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة وتستطيع المنظمة الارتقاء بأدائها.

(3-2) الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة،حيث تم الإستعانة والإستفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها،وفيما يلي مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث.

(2-3-1) الدراسات العربية:

بلغت الدراسات العربية (10)دراسات ،تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث ،وهي كالتالي:

1- دراسة بقلة،(2004) بعنوان "واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني من خلال معرفة إلى أي مدى يتم إتباع مجموعه من الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين والمقارنة بينهما .كما هدفت إلى التعرف على مدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها واستخدامها لدى الدائرة أو القسم المعني بالتخطيط للموارد البشرية .كما هدفت أيضاً إلى معرفة جانب هام وهو الربط والتكامل مابين إستراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الميداني في حين تكون مجتمع الدراسة من (139) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات كلا من القطاعين والبالغ عددها (252) منظمة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

1- تمارس الانشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني بدرجة متوسطة ،وأظهرت النتائج عدم وجود فروقات بين منظمات كلا القطاعين فيما يخص تلك الأنشطة والممارسات.

2- أن المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الاردنيين تمتاز بأنها عالية التوفر والدقة والاستخدام .

3- وجود معوقات بارزة تحد وتعيق بدرجة متوسطة من تبني ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعّال في منظمات القطاعين العام والخاص.

2- دراسة الأغبري،(2007) بعنوان :" دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية /دراسة ميدانية في قطاع النفط والمعادن بالجمهورية اليمنية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى استخدام تقنيات المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية، واتجاهات المختصين بوظائف إدارة الموارد البشرية نحو تلك التقنيات و تم إجراء تحليل وصفي للدراسة وقد توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج منها: حاجة وظائف إدارة الموارد البشرية في وحدات قطاع النفط والمعادن،للتقنيات الحديثة ، ذلك لوجود نقص في تلك التقنيات المستخدمة في وظائف إدارة الموارد البشرية،ومن أهم توصيات هذه الدراسة انه لابد من الإستفادة من الكوادر المؤهلة لإستخدام تلك التقنيات الحديثة ،كما أنه لابد من تطوير نظام معلومات الموارد البشرية،لكي يمد المختصين بوظائف إدارة الموارد البشرية ويمدهم بالبيانات والمعلومات عبر شبكات الإتصالات بالدقة والوقت المناسب.

3- دراسة أبودولة،عبيدات،(2007) بعنوان "واقع أستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ،من حيث مدى قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الإستراتيجي للبنك ككل ومدى قيامه بعملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الإستراتيجي له وإدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة كما هدفت أيضاً على الوقوف على بعض العوامل المؤثرة على تطبيق ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية إضافة إلى مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية ووظائفها من الخصائص الشخصية للمديرين والخصائص التنظيمية للبنوك الأردنية المبحوثة وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية حيث تم توزيع (51) استبانه تم إعدادها لهذه الغاية على عينة عشوائية وتم استرجاع (40)وتوصلت الدراسة الى نتائج متعددة من أهمها :

1-أن غالبية البنوك الأردنية تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي للبنك ككل بينما بينت نسبة معقولة أن قطاعات البنوك الأردنية لا تمتلك خطة إستراتيجية موثقة ومكتوبة للبنك ككل.

2-أن غالبية البنوك الأردنية تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أشارت نصف عينة الدراسة إلى وجود خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية .

3-يقوم قطاع البنوك بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً.

ومن أهم توصيات الدراسة أنه لابد أن تدرك البنوك الأردنية أهمية عملية التخطيط الإستراتيجي ، والعمل على تبنيها بالشكل الذي يضمن قدرة هذه البنوك على تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

4- دراسة الجداية،(2008) بعنوان: "مستوى استخدام تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة في الشركات الصناعية الأردنية وتحليل العلاقة مابين هذه الأدوات والأداء التنظيمي،اذ تم أجراء تحليل وصفي للدراسة، حيث قام الباحث بتطوير استبانه تتعلق بمتغيرات الدراسة وقد طبقت هذه الدراسة على مديري الإدارات العليا في (46)شركة صناعية مساهمة عامة والبالغ عددهم (153) . وقد توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج منها: وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين استخدام أدوات ICT ، والأداء الكلي للأعمال وبين مستوى استخدام الانترنت والعمل بروح الفريق الواحد .

ومن أهم توصيات الدراسة أنه لابد من تفعيل استخدام أدوات ICT بين الوحدات التنظيمية لما له من أثر على تسهيل وتسريع أداء العمليات، كما أوصت بالإستغلال الأمثل لشبكات الانترنت بالتعامل مع الموردين والزبائن بإعتبارها أهم الموارد الإستراتيجية المنخفضة التكاليف كمصدر رئيسي لتحقيق ميزة تنافسية والمواءمة بين امتلاك أجهزة الحاسوب المتطورة وبين الإستفادة من طاقات وإمكانيات هذه الأجهزة بإستغلال طاقتها القصوى في أداء الأعمال لتحقيق الهدف الرئيسي من إمتلاكها على إنه إستثمار للموارد وليس إمتلاكاً للأثاث الفاخر.

5- دراسة حويل،(2009) بعنوان: " الإدارة الإلكترونية وجودة أداء الجامعة لوظائفها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة أداء الجامعة لوظائفها المختلفة والى وضع التصور المقترح لتفعيل هذا الدور.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة مع الاستعانة بالأستبانة حيث تم تطبيق الدراسة على عينة بلغت(96) عامل منها (55) أعضاء هيئة تدريس بجامعة أسيوط و (41) من الإداريين العاملين بنفس الجامعة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس وإلاداريين يدركون أهمية الإدارة

الإلكترونية في تحقيق جودة أداء الجامعة لوظائفها المختلفة، في توفير أفضل وسائل الإتصال بين الجامعة والجامعات الأخرى وبينها وبين المجتمع المحلي.

وقد أوصت بجموعة من التوصيات منها ضرورة وضع تصور مقترح يتكون من آليات إجرائية يمكن تطبيقها لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في زيادة جودة أداء الجامعة لوظائفها المختلفة.

6 -دراسة الكساسبة،الفاعوري،العميان،(2010) بعنوان "دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية(الاستقطاب والاختيار،والتدريب والتطوير،والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وقد حاولت هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة إذ تم إجراء تحليل وصفي للدراسة ،حيث قام الباحث بتطوير استبانه لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

1- هناك تأثير للمتغير المستقل (الاستقطاب والاختيار)على المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) .
2- هناك تأثير للمتغير المستقل (التدريب والتطوير)على المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).
3- هناك تأثير للمتغير المستقل (المحافظة على الموارد البشرية)على المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).
4- كان مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة متوسطاً.
5- كان مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير،والمحافظة على الموارد البشرية) في مجموعة شركات طلال أبو غزالة متوسطاً،في حين كان مستوى تطبيق وظيفة الاستقطاب والاختيار مرتفعاً.

وأوصت الدراسة بأهمية مضاعفة جهود مجموعة شركات طلال أبو غزالة لتحسين مستوى تطبيق هذه العناصر (الاستقطاب والاختيار) بغية تنمية أحد مرتكزات بناء المنظمة المتعلمة من خلال الإهتمام بتحديد قدرات العاملين وإسناد الأعمال إليهم وفقاً لقدراتهم.

7 - دراسة الحضرمي،(2010) بعنوان:" تصور مقترح لتطوير إدارة معاهد العلوم الإسلامية التابعة لمركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية بسلطنة عمان في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الوظائف والأهداف الناتجة من تطبيق الإدارة الإلكترونية في معاهد العلوم الإسلامية التابعة لمركز السلطان قابوس ومتطلبات تطبيقها وتشخيص المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في معاهد العلوم الإسلامية التابعة لمركز السلطان قابوس .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة للإدارة المدرسية في معاهد العلوم الإسلامية التابعة لمركز السلطان قابوس وتم تطبيق الدراسة على العاملين (إداريين ومعلمين) والذين بلغ عددهم (68) وهم مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها وان من الفوائد المترتبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية سهولة الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالطلبة وكذلك الخاصة بالعاملين وسرعة تنفيذ الخدمات. وقد اوصت الدراسة بضرورة العناية بتطبيق مفاهيم الادارة الإلكترونية كما قدمت تصورا يمكن من خلاله النهوض في إدارات المعاهد الإسلامية بإستخدام مفاهيم ومبادىء الإدارة الإلكترونية.

8- دراسةعبد الناصر،(2011) بعنوان: "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر،ولتحقيق ذلك الغرض استخدمت الأستبانة لجمع البيانات والمعلومات حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (142)عامل وتم تطبيق الدراسة على (50) عامل وتم توزيع الأستبانة عليهم وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: أن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي للتغلب على المشاكل التي تعيق سير العمل وتعمل على زيادة كفاءة العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في رفع إنتاجية العاملين وتقليل التكاليف.

ومن أهم توصيات هذه الداسة ضرورة عقد دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية والإهتمام بالبنية التحتية للتقنية والشبكات داخل جامعة بسكرة بشكل عام وكلية العلوم والتكنولوجيا بشكل خاص.

9- دراسة الشواورة،(2011)بعنوان:" أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الرضا لدى الطلبة في جامعة مؤتة".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس اثر الإدارة الإلكترونية على مستوى الرضا لدى طلبة جامعة مؤتة وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب الجامعة البالغ عددهم(16،500) ألف طالب وطالبة وتم تطبيق الدراسة على (1650) طالب وطالبة موزعين على مختلف التخصصات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الأجهزة والبرمجيات والأنظمة الإلكترونية والموارد البشرية) على المتغير التابع (رفع مستوى الرضا لدى طلبة جامعة مؤتة)، ومن أهم توصيات الدراسة الإهتمام برضا الطلبة كأحد مكونات الجودة والإعتمادية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية.

10-دراسة عطية،(2012) بعنوان "إثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية/دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين من خلال البحث في حجم الأداء ونوعية الأداء وكفاءة الأداء وسرعة الإنجاز وتبسيط العمل وتم اختيار جامعة ورقلة لتشخيص واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والميداني لمجتمع الدراسة الذي يتكون من (1799) موظف وموظفة موزعين على (6)كليات تم تطبيق الدراسة على (61)موظف وموظفة و قد توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين مما يؤكد على أن الجامعة تدرك أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات وتسير بخطوات إيجابية في الإستثمار والتطوير في هذا المجال.

ومن أهم توصيات الدراسة انه لابد من العمل على تحديث وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بشكل دائم ومستمر ويتناسب مع طبيعة العمل.

(2-3-2) الدراسات الأجنبية:

بلغت الدراسات الأجنبية(5) دراسات حيث تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث وهي كالتالي:

11- دراسة (Johnston et.al 2007)

"Does e. Business Matter to SMEs?"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير استخدام شبكة الإنترنت في أعمال المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم Internet Business Solutions(IBS) حيث شملت الدراسة 1.666 منظمة توزعت بين أوروبا وشمال أمريكيا تستخدم حلول الانترنت في الأعمال وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام (IBS) قد زاد من الفوائد المالية الملموسة ،على الرغم من أن هذه الفوائد المالية لم تتوزع بشكل منظم بين منظمات عينة الدراسة بسبب الإختلاف في نوع الصناعة أو المنطقة أو التكنولوجيا المستخدمة أو حتى الإختلاف بين أحجام المنظمات .

وقد اقترحت الدراسة بأن على مدراء الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم أن يتنبئوا مدخلاً مرحلياً في استخدام الانترنت في الأعمال لتعظيم فوائد الأداء.

12- دراسة (Ruel,Bondarouk 2007)

"The Contribution of e. HRM to HRM effectiveness. Ruel, Huub Of Bondarouk,Tanya of Vander velde,Mandy. Employee Relation "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى فائدة استخدام أدوات وأساليب إدارة الموارد البشرية الإلكترونية للمنظمة.حيث تم تطبيق الدراسة على وزارة الداخلية في هولندا حيث يتم تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

أظهرت نتائج الدراسة بأن تقييم الأفراد لتطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يتأثر وبشكل فوري وإيجابي بكفاءة إستراتيجية الموارد البشرية.

وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات على منظمات مختلفة لتحديد مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

13- (Strohmeier2007)

"Research in e-HRM: Review and Implications"

قامت الدراسة بمراجعة ماكتب سابقاً حول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مع منافسة مضامينها وآفاق البحث المستقبلي .حيث تم من خلال المسح البحثي تقديم إطار تحليلي للنظريات المستخدمة ومستويات التحليل المختلفة .

وقد توصلت الدراسة إلى أهمية المسح النظري كأساس التطور المستقبلي في مجال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

14- دراسة (Stone & Lukaaszewski 2009)بعنوان:" An expanded model of the Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic Human resource management Systems"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج موسع للعوامل التي تؤثر في قبول وكفاءة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، حيث يزود النموذج الجديد بتفاصيل أكثر حول عمليات الاتصال التي تندرج تحت عمليات :تدفق المعلومات ،التدخل الاجتماعي،التحكم الواعي، مدى تقبل النظام.

وقد أوصت الدراسة أنه على الرغم من انتشار أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية ألا إنه مازال هناك بعض المشاكل المرتبطة بتصميم هذه الأنظمة وبمضامينها . وحتى تحظى هذه الأنظمة بالقبول وتصبح فعّالة لابد من أن تأخذ احتياجات كل من الأفراد والمنظمات وتراعي مبادئ التصميم الجيد الذي يزيد من فعّالية هذه الأنظمة.

15- دراسة تيتر(Teeter،2012).

"Applying E-Government in USA".

وهي دراسة تتكون من ثلاثة أجزاء حول موضوع الحكومة الإلكترونية أجريت في الولايات المتحدة الأميركية لمصلحة مجلس التميز في الحكومة وتتمثل الدراسة في عدد من المسوحات البحثية شملت الجمهور، وموظفي الحكومة، والشركات الخاصة والمنظمات غير الربحية، وتضمنت الدراسة آراء المبحوثين حول التجربة المباشرة والخبرة العملية في أساليب الحكومة الالكترونية والتوقعات والأهداف المستقبلية المرجوة منها.

وأظهرت الدراسة دعما ساحقا لإدخال مفاهيم وأساليب عمل الحكومة الإلكترونية لأنها تمثل نقلة نوعية وتحولاًإيجابياً في الإدارة العامة وإرتقاء بمستوى مشاركة المواطنين في الشؤون العامة، إضافة إلى تعزيز الرقابة والمسؤولية في أجهزة الدولة.

وأظهرت أيضا قلق المبحوثين حول مشكلة الأمان في شبكة الانترنت. أوصت هذه الدراسة بوضع خطة إستراتيجية للتحول نحو الحكومة الإلكترونية وفقا للمبادئ التالية:

1. المستهلك هو محور اهتمام الحكومة الإلكترونية.
2. التركيز على النتائج.
3. إمكانية دخول متاحة عموما للخدمات العامة.
4. المشاركة والعمل الجماعي.
5. تشجيع الإبداع.
6. الفعالية وضبط الكلفة.
7. الحفاظ على الخصوصية وأمن شبكة المعلومات.

(2-3-3) ما يميز هذه الدراسة:

استعرضت دراستنا (15) دراسة سابقة ،منها (10) دراسات عربية و(5) أجنبية،وقد عرضت الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث، حيث استفادت دراستنا من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري،بناء أداة الدراسة، وفي تفسير النتائج التي توصلت إليها الباحثة وفيما يلي أهم ما تمتاز به دراستنا :

1- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى في مجال قياس اثر الإدارة الإلكترونية في تخطيط الموارد البشرية على حد علم الباحثة .

2- تحديد واقع الإدارة الإلكترونية لدى الشركات الصناعية في محافظة البلقاء من حيث المتطلبات والمعوقات في تخطيط الموارد البشرية.

3- ركزت الدراسات السابقة على قياس أثر الإدارة الإلكترونية على نشاطات الشركة بشكل عام ،بينما الدراسة الحالية ركزت على اثر الإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية وتم استخدام متغيرات تابعة لم يتم استخدامها في السابق.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3-1): المقدمة

(3-2): منـهج الدراسة

(3-3): مجتمع وعينـة الدراسة

(3-4) مصادر الحصول على بيانـات

(3-5): أداة الدراسة

(3-6): إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

(3-7): الأساليب الإحصائية المستخدمة

(3-8): أجراءات الدراسة

(3-9): حدود الدراسة

(3-10): محددات الدراسة

(3-1) المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة المستخدمة ،ومجتمع وعينة الدراسة ،كما يبين مصادر الحصول على المعلومات ، وأداة الدراسة المستخدمة واختبار صدقها وثباتها ،بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة وإجراءات الدراسة وأخيراً حدود ومحددات الدراسة.

(3-2) منهج الدراسة

لجأت الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف هذه الدراسة ، وذلك من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية .إذ إن المنهج الوصفي التحليلي يركز على وصف هذه الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيرا كميا،بالإضافة إلى أنه يعمل على بيان طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه .وهو من أكثر المناهج المستخدمة في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية.

(3-3) مجتمع وعينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين في الشركات الصناعية (محافظة البلقاء) والبالغ عددها (15) شركة . حيث كان عدد العاملين في الشركات الصناعية (1650) عاملاً وعاملة شكلوا مجتمع الدراسة ، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لإختيار عينة الدراسة ،إذ تم توزيع استبانة الدراسة على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (458) عن طريق مدراء الشركات و مدراء الموارد البشرية ويعتبر حجم عينة الدراسة مقبولاً بناء على حجم مجتمع الدراسة (Sekaran,2003)، حيث تمت استعادة (323) استبانه كان منها (303) استبانه صالحة للتحليل وبنسبة استجابة فعلية (66%) من عدد الاستبانات التي تم توزيعها.ويوضح الجدول رقم (1) أسماء الشركات الصناعية أسماء الشركات الصناعية التي شكلت مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (1): أسماء الشركات الصناعية في محافظة البلقاء الممثلة لمجتمع الدراسة

الرقم	أسماء الشركات الصناعية
1.	مؤسسة البشير للكيماويات
2.	شركة الكيماويات الحديثة كيما
3.	اميانتيت بلاستيك الأردن المحدودة
4.	شركة أكياس الورق
5.	المتقدمة لصناعة الأحبار
6.	شركة الغور الأوسط الصناعية
7.	شركة عمون للصناعات البلاستيكية

الرقم	أسماء الشركات الصناعية
8.	مؤسسة التعاون الدولية للأدوية البيطرية والزراعية
9.	شركة الأغطية الزراعية
10.	شركة الشرق ألا وسط للصناعات الدوائية
11.	الشركة العربية لصناعة الأدوية م.ع.م
12.	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية البيطرية-يوفيدكو
13.	شركة نهر ألا ردن للصناعات الدوائية
14.	الشركة العربية للألمنيوم
15.	شركة نهر الأردن لمنتجات البولسترين
المجموع	**عدد العاملين في الشركات الصناعية(1650)**

المصدر: مؤسسة الضمان الاجتماعي "فرع السلط"

(3-4) مصادر الحصول على البيانات

تم الاعتماد على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة:

1- المصادر الثانوية للدراسة .

تم الإعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر العربية والأجنبية التي تمثلت بالمراجع العلمية من كتب ودراسات وأبحاث ورسائل جامعية . ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي غطت مفردات الجانب النظري للدراسة .

2- المصادر الاولية للدراسة .

في الجانب الميداني من الدراسة تم اللجوء إلى استخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من عينة الدراسة لإختبار فرضيات الدراسة والحصول على النتائج المرجوة منها .

(3-5) أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الإستبانه كأداة لجمع البيانات وقد تضمنت أداة الدراسة (الاستبانه) بشكلها النهائي(الملحق رقم1) موضحه أهداف الدراسة وبعض الإرشادات لعينة الدراسة وكيفية تعبئة الاستبانه ،وبالإضافة إلى المقدمة شملت الأداة ثلاثة أجزاء هي :

الجزء الأول : وقد خصص لجمع معلومات تتعلق بالعوامل الديمغرافية للعاملين ،وتشمل (الجنس ، المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة ،المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني : واشتمل على (21) فقرة خصصت لقياس أثر الإدارة الإلكترونية ،حيث تم الإعتماد في بناء تلك الفقرات على عناصر الإدارة الإلكترونية التي وضعها (ياسين ،2005) وامام كل فقرة خمسة خيارات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي .وهذا المقياس يشمل الأبعاد الثلاثية التالية:

1- البنية الوظيفية:تم قياسها بخمس فقرات وهي الفقرات (1-5).
2- بنية النظام: وتم قياسها بست فقرات وهي الفقرات من (6-11).
3- البنية التقنية: وتم قياسها بست فقرات وهي الفقرات من (12-17).
4- البنية الإنسانية:وتم قياسها بأربع فقرات وهي الفقرات من (18-21).

الجزء الثالث : ويتكون من (19) فقرة خصصت لقياس تخطيط الموارد البشرية لدى العاملين حيث تم الاعتماد في بناء تلك الفقرات على مراحل تخطيط الموارد البشرية والتي قدمتها (عباس،2011)ويحتوي على الأبعاد التالية :

1- تحليل البيئة : تم قياسها بست فقرات وهي الفقرات من (1-6)
2- تحديد عرض العمل من الموارد البشرية:تم قياسها بثلاث فقرات وهي الفقرات من (7-9).
3- تحديد الطلب من الموارد البشرية:وتم قياسها بأربع فقرات وهي الفقرات من (10-13).
4- إعداد خطة العمل :وتم قياسها بست فقرات وهي الفقرات من (14-19)

وقد تم قياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الدرجات حيث يبدأ المقياس من رقم (1) غير موافق بشدة حتى رقم (5) موافق بشدة ،كما في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

مقياس ليكرت الخماسي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن النسبي	5	4	3	2	1

(3-6)اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري:

من أجل اختبار الصدق الظاهري للدراسة طلبت الباحثة من مجموعة من الخبراء والمتخصصين من جامعات مختلفة قراءة المسودة الأولى للاستبانه مرفقاً بها أهداف وفرضيات الدراسة وإبداء مقترحاتهم بشأنها وفحص ملائمتها للبيئة العربية .وقد تم تعديل صياغة عدد من الفقرات وفقاً لتلك الملاحظات ،ملحق رقم (1).

ثانياً :ثبات أداة الدراسة :

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الإدارة الإلكترونية والتخطيط للموارد البشرية من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach,s Coefficient) والتي تقيس الإتساق الداخلي لفقرات القياس ،وهذا يعني قوة الارتباط والتماسك بين فقرات القياس.على الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لألفا ، يعد (Alpha) أكبر أو يساوي (0.60) مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية الإنسانية (Sekran,2003) وكلما اقتربت القيمة من 1 إي 100%، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة والجدول رقم (1) يبين معامل ثبات الاتساق الداخلي لإبعاد الإستبانه (مقياس كرونباخ ألفا).

حيث دلت النتائج على أن مقياس الإدارة الالكترونية يتصف بدرجة مقبولة من الثبات بلغت (941.%)كما أشارت النتائج الواردة بالجدول رقم (3) إلى أن جميع متغيرات الإدارة الالكترونية حيث بلغت البنية الوظيفية (0.877)،وبنية النظام (0.875) ،والبنية التقنية (0.835) والبنية الإنسانية(0.849) تتصف جميعها بدرجات مقبولة من الثبات .

الجدول رقم (3) معامل ثبات الاتساق الداخلي لإبعاد الاستبانة المستقلة (مقياس كرونباخ ألفا)

البعد	عدد الفقرات	معامل ثبات قيمة الفا (a)
البنية الوظيفية	5	0.877
بنية النظام	6	0.875
البنية التقنية	6	0.853
البنية الإنسانية	4	0.849
بعد الإدارة الإلكترونية الكلي	21	0.941

كماأشارت النتائج أيضا إلى أن مقياس تخطيط الموارد البشرية يتصف بدرجة مقبولة من الثبات بلغت (829.%)كما دلت النتائج الواردة بالجدول رقم (4) إلى أن جميع متغيرات تخطيط الموارد البشرية (تحليل البيئة (699.)،وتحليل العرض(721.) ،وتحليل الطلب (833.)، وإعداد

الخطة (843 .) تتصف جميعها بدرجات مقبولة من الثبات .كما يوضح أيضاً أن تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية (829.)يتصف بدرجه مقبولة من الثبات.

الجدول رقم (4) معامل ثبات الاتساق الداخلي لإبعاد الاستبانة التابعة (مقياس كرونباخ ألفا)

البعد	عدد الفقرات	معامل ثبات قيمة الفا(a)
تحليل البيئة	6	.699
تحليل العرض	3	.721
تحليل الطلب	4	.833
اعداد اخطة	6	.843
بعد تخطيط الموارد البشرية الكلي	19	.829

(7-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانه بإستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية(spss)وشملت الأساليب الإحصائية التالية :

1- أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) : وتتمثل بالتكرارات (Fraquencies)والنسب المئوية (Percent) والمتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) . واستخدمت لوصف متغيرات الدراسة ووصف خصائص عينة الدراسة .
2- معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) : لاختبار ثبات أداة الدراسة .
3- تحليل الإنحدار البسيط (Regression) وتحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع .
4- مستوى الأهمية والتي تم تحديدها طبقا للمقياس الآتي:

طول الفئة = الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل / عدد المستويات

$$\frac{1-5}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الأهمية النسبية كالآتي:

من 1- اقل من 2.33(منخفضة)

من 2.33- أقل من 3.66(متوسطة)

من 3.76 فأكثر (مرتفعه)

(8-3)إجراءات الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة واختيارعينه عشوائية منه ، وتم الإطلاع على أدبيات الدراسة وتطوير أداة الدراسة بالإستعانة بآراء مجموعة من الخبراء والمختصصين في جامعة البلقاء التطبيقية ثم قامت الباحثة بزيارة ميدانيه للشركات الصناعية في محافظة البلقاء وتوزيع الاستبانات واستلامها شخصياً عن طريق قسم الموارد البشرية ،وعن طريق المدراء في الشركات ، وقد واجهت الباحثة بعض الصعوبات إذ إن العديد من الشركات اعتذرت عن ملء الاستبيانات المقدمة إليها كما أن بعض من عينة الدراسة لم يتعاون مع الباحثة بالشكل المطلوب .

بعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا بالحاسب الآلي عن طريق برنامج SPSS ومن ثم تحليل البيانات واستخراج النتائج ومناقشتها وكتابة التوصيات **.**

(9-3) حدود الدراسة

تكوّن نطاق الدراسة على النحو التالي:

1- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على(15) شركة صناعية في محافظة البلقاء وافقت على التعاون مع الباحثة.
2- الحدود الزمنية:اقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية التي قامت الباحثة بالدراسة الميدانية وهي الفترة من شهر أذار 2013 ولغاية شهر أيلول 2013.
3- الحدود النظرية : اقتصرت هذه الدراسة على دراسة رأي العاملين في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء بأثر الإدارة الإلكترونية بمتغيراتها (البنية الوظيفية ،بنية النظام ،البنية التقنية ،البنية التحتية) وأثرها على تخطيط الموارد البشرية والمتغيرات التابع لها (تحليل البيئة ،تحديد عرض العمل من الموارد البشرية،تحديد الطلب من الموارد البشرية ، إعداد خطة العمل)

(10-3) محددات الدراسة

1- اقتصرت الدراسة على العاملين في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء ،ولم تشمل الشركات الصناعية في باقي محافظات المملكة الأردنيه الهاشمية .

2- اعتمدت الدراسة على وجهات نظر المبحوثين قي تقييم الإدارة الإلكترونية وتخطيط الموارد البشرية.

3- بعض العاملين في الشركات الصناعية لم يتعاونوا مع الباحثة .

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(1-4) المقدمة

(2-4):وصف خصائص عينة الدراسة

(3-4):وصف متغيرات الدراسة

(4-4):اختبار فرضيات الدراسة

(1-4)المقدمة:

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة من خلال وصف الخصائص الديمغرافية لإفراد العينة وعرض المؤشرات الإحصائية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لكل متغيرات الدراسة،كما يتناول هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية لكل منها.

(2-4)وصف خصائص عينة الدراسة

سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي تشمل (الجنس،المؤهل العلمي،سنوات الخبرة ،والمستوى الوظيفي)في الجداول التالية:

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	176	%58.1
أنثى	127	%41.9
المجموع	**303**	**%100**

يبين الجدول رقم(5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس ،حيث تبين أن عدد الذكور المشاركين بالدراسة بلغ(176) بنسبة (58.1%) من إجمالي عدد العينة، وهي أعلى من نسبة الإناث المشاركات والتي بلغ عددهن (127) موظفة بنسبة (41.9%) من إجمالي عدد العينة .ويعتبر هذا التمثيل للذكور والإناث مقبولاً على اعتبار انخفاض مشاركة المرأة في العمل في الأردن مقارنة بالذكور.

جدول رقم (6)توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فما دون	122	%40.3
بكالوريوس	136	%44.9
دراسات عليا(ماجستير أو دكتوراه)	45	%14.9
المجموع	**303**	**%100**

يوضح الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينه الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي،حيث بينت النتائج أن النسبة الأكبر كانت ممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى(البكالوريوس)حيث بلغ عددهم 136 بنسبة 44.9%، ويليها من يحمل المؤهل العلمي(دبلوم فما دون) إذ بلغ عددهم122وهو يقابل مانسبته 40.3%،أما المشاركين ممن يحملون الشهادة الجامعية العليا (ماجستير أو دكتوراه)فقد بلغ

عددهم45 بنسبة 14.9%، وقد يعود السبب في ارتفاع نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس في العمل في الشركات الصناعية إلى توفر أعداد كبيرة من خريجي الجامعات المؤهلين على مستوى البكالوريوس ،بسبب انتشار الجامعات وازدياد أعدادها

جدول رقم (7)توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير خبرة العمل في الشركات الصناعية

خبرة العمل في الشركات الصناعية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5سنوات	140	%46.2
من 5- 10 سنوات	112	%37.0
اكثر من 10 سنوات	51	%16.8
المجموع	**303**	**%100**

يبين الجدول رقم (7)توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير خبرة العمل في الشركات الصناعية حيث نلاحظ أن عدد المشاركين الذين تبلغ مدة عملهم في الشركات الصناعية (أقل من 5سنوات) هو 140 عاملاً بنسبة 46.2% وهي النسبة الأكبر ،أما عدد المشاركين الذي تبلغ مدة عملهم في الشركات الصناعية ما بين (5-10) فقد بلغ112 عاملاً بنسبة 37.0%، وبلغ عدد المشاركين الذين تبلغ مدة عملهم في الشركات الصناعية (أكثر من 10سنوات) 51 عاملاً بنسبة 16.8%من أجمالي عدد المشاركين في الدراسة وهي النسبة الأقل . وقد يعود السبب في انخفاض فترة خبرة العاملين إلى ارتفاع معدلات دوران العمل أو إن تاريخ إنشاء بعض من هذه الشركات المبحوثة مازال حديثاً ولذلك مازالت سنوات خبرات هؤلاء العاملين حديثة نسبياً.

جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير /مساعد مدير	50	%16.5
رئيس قسم	66	%21.8
مرؤوس	187	%61.7
مجموع	**303**	**%100**

يوضح الجدول رقم (8)توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي ،إذا أن عدد المشاركين الذين يشغلون مستوى وظيفي(مدير/مساعد مدير)

بلغ 50 مشارك بنسبة 16.5%وهي النسبة الأقل أما الذين يشغلون المركز الوظيفي (رئيس قسم) فقد بلغ عددهم 66 مشارك بنسبة 21.8% ،وكان عدد المشاركين ممن يعملون تحت مسمى (مرؤوس) 187مشارك بنسبة 61.7%والتي شكلت النسبة الأكبر وهذا التوزيع يعكس زيادة العاملين في قاعدة الهرم الإداري.

(3-4)وصف متغيرات الدراسة

لوصف مستوى وأهمية الإدارة الإلكترونية بأبعادها (البنية الوظيفية ،بنية النظام ،البنية التقنية ، والبنية الإنسانية)ومستوى أهمية تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى ألاهمية كما هو موضح بالجداول التّالية،وهذا سيجيب على سؤال الدراسة رقم (1):

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى ألاهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الإدارة الإلكترونية.

أ. الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير البنية الوظيفية.

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير البنية الوظيفية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
1	تحسن الإدارة الإلكترونية انجاز الأعمال داخل المنظمة.	4.25	.748	مرتفعه
2	تطور الإدارة الإلكترونية علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية .	4.13	.744	مرتفعه
3	تدعم الإدارة الإلكترونية المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية .	4.11	.829	مرتفعه
4	تساعد الإدارة الإلكترونية في تشكيل القيمة المضافة للمنظمة.	4.04	.835	مرتفعه
5	تساند الإدارة الإلكترونية في عملية البحث عن الموارد الخارجية .	4.06	.820	مرتفعه
	المجموع الكلي للبنية الوظيفية	4.12	.652	

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد البنية الوظيفية قد بلغ (4.12) وبانحراف معياري(652.) ،وهو ضمن المستوى المرتفع في الأهمية . وقد جاءت الفقرة "تحسن الإدارة الإلكترونية إنجاز الأعمال داخل المنظمة "بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (.748).

وكان ذات أهمية مرتفعه ،أمّا الفقرة "تطور الإدارة الإلكترونية علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية "فقد بلغ متوسطها الحسابي(4.13)وانحرافها المعياري (744.) ،ويّليها الفقرة (3)"تدعم الإدارة الإلكترونية المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية"بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري(829.) .ومن ثم الفقرة (4) "تساعد الإدارة الإلكترونية في تشكيل القيمة المضافة للمنظمة "بمتوسط حسابي(4.04)وانحراف معياري (835.) . وأخيراً الفقرة "تساند الإدارة الإلكترونية في عملية البحث عن الموارد الخارجية "بلغ متوسطها الحسابي (4.06)وانحرافها المعياري(820.)،وقد جاءت جميع الفقرات ضمن المستوى المرتفع في الأهمية.

ب. الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير بنية النظام .

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لإستجابة أفراد العينة الدراسة لمتغير بنية النظام

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
6	تنقل الإدارة الإلكترونية المعلومات بسرعة	4.12	.889	مرتفعه
7	تعالج الإدارة الإلكترونية المعلومات بشكل فوري .	3.97	.906	مرتفعه
8	تستجيب الإدارة الإلكترونية للتغير البيئي بسرعة.	3.96	.894	مرتفعه
9	تعالج الإدارة الإلكترونية النشاطات بمرونة .	3.80	.901	مرتفعه
10	تتبادل الإدارة الإلكترونية المعلومات بتكلفة أقل .	3.97	.924	مرتفعه
11	تعمل تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشكل مستمر وبدون انقطاع.	3.90	.899	مرتفعه
	بنية النظام الكلية	3.95	.708	

يبين الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد بنية النظام قد بلغ (3.95) وبانحراف معياري (708.) ،وقد كان المتوسط العام ومتوسط جميع الفقرات ضمن المستوى المرتفع في الأهمية .وتبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للفقرة (6) "تنقل الإدارة الإلكترونية المعلومات بسرعة" بلغ(4.12) وانحرافها المعياري (889.) ،ويليها في الفقرة (7) "تعالج الإدارة الإلكترونية البيانات بشكل فوري " بمتوسط حسابي (3.97)وانحراف معياري (906.)،ومن ثم الفقرة (8) "تستجيب الإدارة الإلكترونية للتغير البيئي بسرعة " حيث كان متوسطها الحسابي(3.96))وانحرافها المعياري(894.) ،كما جاءت الفقرة(9)"تعالج الإدارة الإلكترونية النشاطات بمرونة"بمتوسط حسابي(3.80)وانحراف معياري(901.) ، بينما كان المتوسط الحسابي للفقرة(10) "تتبادل الإدارة الإلكترونية المعلومات بتكلفة أقل"(3.97) وانحرافها المعياري (924.)،في حين أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرة (11)"تعمل الإدارة الإلكترونية بشكل مستمر وبدون انقطاع " (3.90)وانحرافها المعياري (899 .)

ج. الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير البنية التقنية.

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة الدراسة لمتغير البنية التقنية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
12	توفّر البنية التحتية (أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات)للإدارة الإلكترونية.	4.08	.867	مرتفعه
13	توفر الإدارة الإلكترونية خدمات عالية السرعة .	3.97	.841	مرتفعه
14	توجد قاعدة معلومات محدثة لنظام الإدارة الإلكترونية	4.00	.869	مرتفعه
15	تتميز قاعدة معلومات الإدارة الالكترونية بالموثوقيه والاعتمادية	3.92	.848	مرتفعه
16	تستخدم الإدارة الإلكترونية شبكة الانترنت بشكل فعّال .	4.08	.855	مرتفعه
17	تستخدم الإدارة الإلكترونية البرمجيات والتطبيقات المناسبة لعملها	4.26	.795	مرتفعه
	البنية التقنية الكلية	4.05	.643	

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد البنية التقنية قد بلغ (4.05)وبانحراف معياري(643.) ،إذ كان ضمن المستوى المرتفع في الأهمية . حيث جاءت الفقرة (12) " توفر البنية التحتية (أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات)للإدارة الإلكترونية " بمتوسط حسابي (4.08)وانحراف معياري(867.)، بينما كان المتوسط الحسابي للفقرة (13) " توفر الإدارة الإلكترونية خدمات عالية السرعة " (3.97) وانحرافها المعياري (841.) .في حين أن الفقرة (14)" توجد قاعدة معلومات محدثة لنظام الإدارة الإلكترونية "كان متوسطها الحسابي (4.00) وانحرافها المعياري(869.) ،بينما كان المتوسط الحسابي للفقرة (15) " تتميز قاعدة معلومات الإدارة الإلكترونية بالموثوقية والاعتمادية" (3.92) والانحراف المعياري (848.) ، بينما الفقرة (16)" تستخدم الإدارة الإلكترونية شبكة الإنترنت بشكل فعال" كان متوسطها الحسابي

(4.08)وانحرافها المعياري (855.) ، في حين جاءت الفقرة (17) والأخيرة" تستخدم الإدارة الإلكترونية البرمجيات والتطبيقات المناسبة لعملها "بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (795.)،و قد أظهرت نتائج التحليل إن جميع فقرات البنية التقنية كانت ضمن المستوى المرتفع في الأهمية.

د. الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير البنية الإنسانية.

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير البنية الإنسانية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
18	يتوفر داخل المنظمة متخصصون في مجال الإدارة الإلكترونية	4.13	.796	مرتفعه
19	توقر المنظمة برامج التدريب المناسبة للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية .	3.99	.852	مرتفعه
20	يتفهم العاملون في الإدارة الإلكترونية الاحتياجات المختلفة للمستفيدين	3.88	.958	مرتفعه
21	يمتلك العاملون في الإدارة الإلكترونية المعرفة اللازمة للاستجابة لاحتياجات المستفيدين .	3.89	.950	مرتفعه
	البنية الإنسانية الكلية	3.97	.740	

يبين الجدول رقم (12)أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة للبنية الإنسانية قد بلغ (3.97) وبانحراف معياري (740.)، وقد كان المتوسط العام ومتوسط جميع الفقرات ضمن المستوى المرتفع في الأهمية . وتظهر النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرة (18) " يتوفر داخل المنظمة متخصصون في مجال الإدارة الإلكترونية " (13. 4) وانحرافها المعياري (796.)، ومن ثم يليها الفقرة (19) " توفر المنظمة برامج التدريب المناسبة للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية"بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (852.)،في حين جاءت الفقرة (20) " يتفهم العاملون في الإدارة الإلكترونية الاحتياجات المختلفة للمستفيدين " بمتوسط حسابي(3.88) وانحراف معياري (958.)، أما الفقرة

(21) " يمتلك العاملون في الإدارة الإلكترونية المعرفة اللازمة للاستجابة لاحتياجات المستفيدين" كان متوسطها الحسابي (3.89)وانحرافها المعياري (.950)، وقد جاءت جميع فقرات البنية الإنسانية ضمن المستوى المرتفع في الأهمية .

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى ألاهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات تخطيط الموارد البشرية.

أ. الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير تحليل البيئة.

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير تحليل البيئة

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	يتوفر لدى المنظمة معلومات حول مصادر الموارد البشرية الخارجية.	4.11	2.493	مرتفعه
2	تحدد المنظمة متغيرات إدارة البيئة الخارجية المؤثرة على نشاطات الموارد البشرية .	3.93	1.842	مرتفعه
3	تتعرف المنظمة على الوظائف الموجودة داخل المنظمة .	3.83	.790	مرتفعه
4	تتوفر لدى المنظمة معلومات ديمغرافيه ووظيفية عن الموظفين.	3.77	.881	مرتفعه
5	يتم ربط التخطيط للموارد البشرية بالإستراتيجية البيئية للمنظمة .	3.90	1.367	مرتفعه
6	يتوفر لدى المنظمة معلومات عن وصف الوظائف (طبيعة العمل وخصائصه)	3.87	.935	مرتفعه
	المجموع الكلي لتحليل البيئة	3.90	.757	

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد تحليل البيئة قد بلغ (3.90)وبانحراف معياري(.757) ،وهو ضمن المستوى المرتفع في الأهمية .وقد جاءت الفقرة (1) " يتوفر لدى المنظمة معلومات حول مصادر الموارد البشرية الخارجية "بمتوسط حسابي (4.11)

وانحراف معياري (2.943)،وبأهمية مرتفعه،أما الفقرة(2) " تحدد المنظمة متغيرات إدارة البيئة الخارجية المؤثرة على نشاطات الموارد البشرية . "إن متوسطها الحسابي (3.93)وانحرافها المعياري (1.842)، وبأهمية مرتفعه ،ومن ثم جاءت الفقرة (3) "تتعرف المنظمة على الوظائف الموجودة داخل المنظمة بمتوسط حسابي(3.83)وانحراف معياري(790.).في حين كان المتوسط الحسابي للفقرة (4) " تتوفر لدى المنظمة معلومات ديمغرافيه ووظيفية عن الموظفين" (3.77)والانحراف المعياري(881.) ،بينما جاءت الفقرة (5)" يتم ربط التخطيط للموارد البشرية بالإستراتيجية البيئية للمنظمة "بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري(367 .1) ،ومن ثم الفقرة (6) " يتوفر لدى المنظمة معلومات عن وصف الوظائف (طبيعة العمل وخصائصه) "بمتوسط حسابي(3.87)وانحراف معياري (935.)،وأظهرت نتائج التحليل بأن جميع فقرات التحليل البيئي كانت ذات مستوى مرتفع في الأهمية.

ب. الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير تحديد عرض العمل من الموارد البشرية .

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة الدراسة لمتغير تحديد عرض العمل من الموارد البشرية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
7	تقوم المنظمة بدراسة سوق العمل الخارجي لمعرفة إمكانية الاعتماد عليه لسد الاحتياجات من الموارد البشرية .	4.00	.822	مرتفعه
8	تقوم المنظمة بتقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية .	3.91	.837	مرتفعه
9	يتوفر لدى المنظمة المعلومات الكاملة عن حركة العاملين من والى الوظائف المختلفة.	4.10	089.	مرتفعه
	المجموع الكلي لعرض العمل من الموارد البشرية	4.00	1.68	

يبين الجدول رقم (14) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد عرض العمل قد بلغ (3.92) وبانحراف معياري (742.) ،حيث كان المتوسط العام ومتوسط جميع الفقرات ضمن المستوى المرتفع في الأهمية ،إذ أظهرت

نتـــائج التحليـــل أن الفقـــرة(7) " تقـــوم المنظمـــة بدراســـة ســـوق العمـــل الخـــارجي لمعرفـــة إمكانيـــة الاعتمـــاد عليـــه لســـد الاحتياجـــات مـــن المـــوارد البشـــرية " كـــان متوســـطها الحســـابي (00. 4) وانحرافهـــا المعيـــاري (822.) ، أمّـــا الفقـــرة (8)" تقـــوم المنظمـــة بتقـــدير العـــرض الـــداخلي مـــن المـــوارد البشـــرية" فقـــد بلـــغ متوســـطها الحســـابي (3.91) وانحرافهـــا المعيـــاري (837.) ،بينمـــا كانـــت الفقـــرة رقـــم (9) " يتـــوفر لـــدى المنظمـــة المعلومـــات القاطعـــة عـــن حركـــة العـــاملين مـــن وإلـــى الوظـــائف المختلفـــة." بمتوســـط حسابي(4.10) وانحراف معياري (895.) .

ج. . **الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير تحديد طلب من الموارد البشرية.**

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة الدراسة لمتغير تحديد الطلب من الموارد البشرية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
10	يتوفر لدى المنظمة معلومات كاملة عن الوظائف المشغولة والشاغرة	4.00	.848	مرتفعه
11	تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من العاملين مستقبلا من حيث العدد .	3.95	.982	مرتفعه
12	تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من العاملين مستقبلاً من حيث مواصفاتهم (التعليم ،الخبرات،المهارات)	3.92	.908	مرتفعه
13	تقوم المنظمة بتحديد الوقت المناسب لإجراء التعيينات الجديدة في المنظمة.	3.81	.889	مرتفعه
	المجموع الكلي لتحديد الطلب من الموارد البشرية	3.92	742.	

نلاحظ من الجدول رقم (15)أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد تحديد الطلب من الموارد البشرية قد بلغ (4.00)وبانحراف معياري(681.) ،إذ كان ضمن المستوى المرتفع في الأهمية . كما كانت جميع الفقرات ذات أهمية مرتفعه حيث كانت نتائج تحليل الفقرة (10) " يتوفر

لدى المنظمة معلومات كاملة عن الوظائف المشغولة والشاغرة"بمتوسط حسابي (4.00)وإنحراف معياري(.848)،والفقرة (11)" تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من العاملين مستقبلًا من حيث العدد ." كانت بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (.982)،بينما الفقرة (12) " تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من العاملين مستقبلا من حيث مواصفاتهم (التعليم ،الخبرة،المهارات)" بمتوسط حسابي(3.92)وانحراف معياري(.908)،أما الفقرة (13)" تقوم المنظمة بتحديد الوقت المناسب لإجراء تعيينات جديدة في المنظمة." بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري(.889)،وقد أشارت نتائج تحليل الدراسة بأن جميع فقرات تحديد الطلب من الموارد البشرية كانت ذات أهمية مرتفعه.

د. الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير أعداد خطة العمل.

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات إعداد خطة العمل

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
14	تحلل المنظمة جانبي العرض والطلب من الموارد البشرية	3.87	.876	مرتفعه
15	تعمل المنظمة على إجراء التنقلات الداخلية حسب متطلبات العمل .	3.78	.864	مرتفعه
16	تقوم المنظمة بإجراء التعيينات الجديدة عند الحاجة .	3.86	1.013	مرتفعه
17	تسرح المنظمة العاملين لديها لغاية معالجة الفائض في الموارد البشرية	3.75	.978	مرتفعه
18	تنسق المنظمة مع دوائرها المختلفة لتفادي تعيين موظفين زيادة عن الأعداد المطلوبة	3.85	894.	مرتفعه
19	تستخدم المنظمة العمالة المؤقتة إذا استدعت الضرورة لذلك	3.85	1.008	مرتفعه
	المجوع الكلي لأعداد خطة العمل	3.83	.705	

يبين الجدول رقم (16)أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة أعداد الخطة قد بلغ (3.83) بانحراف معياري (.705) ،وقد كان المتوسط العام ومتوسط جميع الفقرات ضمن المستوى المرتفع في الأهمية ولها نفس المرتبة في الأهمية.

حيث كان المتوسط حسابي للفقرة (14) " تحلّل المنظمة جانبي العرض والطلب من الموارد البشرية" (3.87) والانحراف المعياري (.876) ،في حين أن الفقرة (15) "تعمل المنظمة على إجراء التنقلات الداخلية حسب متطلبات العمل" بلغ متوسطها الحسابي (3.78)وانحرافها المعياري(.864)،ويليها الفقرة (16) " تقوم المنظمة بإجراء التعيينات الجديدة عند الحاجة "بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.013)، بينما جاءت الفقرة (17) " تسرح المنظمة العاملين لديها لغاية معالجة الفائض في الموارد البشرية "بمتوسط حسابي(3.75)وانحراف معياري(.978)

أمّا الفقرة (18) " تنسق المنظمة مع دوائرها المختلفة لتفادي تعيين موظفين زيادة عن الأعداد المطلوبة" فقد كان متوسطها الحسابي(3.85)وانحرافها(.894)،في حين جاءت الفقرة (19)" تستخدم المنظمة العمالة المؤقتة إذا استدعت الضرورة لذلك" بمتوسط حسابي(3.85) وانحرافها المعياري (1.008)، وجميع الفقرات لها نفس الرتبة بالأهمية وهي ذات أهمية مرتفعه.

(4-4)اختبار فرضيات الدراسة :

(1)الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية (البنية الوظيفية ،بنية النظام ،البنية التقنية ،البنية الإنسانية)على تخطيط الموارد في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء .

جدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية) والمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) ممثلة بأبعادها

R	R^2	Fقيمة	Fمستوى دلالة	Tقيمة	Tمستوى دلالة	درجات الحرية
.666	.442	238.629	0.000	15.448	0.000	299

R : معامل الارتباط

R^2 : معامل التحديد

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، حيث يبين لنا الجدول رقم (17) نتائج اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية)،حيث فسر متغير الإدارة الإلكترونية ما مقداره(44%) من التباين في تخطيط الموارد

البشرية في الشركات الصناعية ،كما بلغ معامل الارتباط (666.)،في حين أن قيمة (F) بلغت(238.629) ومستوى الدلالة (0.000)وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α>0.05).كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة(15.448) ومستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد(α>0.05) ،وهذا يدل على أن قيمة (F) و (T) دالة إحصائياً ، وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء .

(1-1)الفرضية الفرعية الأولى :

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية في تحليل البيئة

لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد.ويبين لنا الجدول (18) نتائج هذا الاختبار .

جدول رقم (18)نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الإلكترونية (البنية الوظيفية ،بنية النظام ،البنية التقنية ،البنية الإنسانية) على تحليل البيئة.

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع (تحليل البيئة)		
	Beta (β)	T	t مستوى دلالة
البنية الوظيفية	.098	1.282	.201
بنية النظام	.083	1.014	.311
البنية التقنية	.099	1.196	.233
البنية الإنسانية	.252	3.632	.000

Siq0.000 F=19.307

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (18) إلى إن متغير تحليل البيئة يتأثر إيجابا وبشكل دال إحصائيًا بالبنية الإنسانية للإدارة الإلكترونية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء حيث بلغت قيمت β (252.)وبلغت قيمة T (3.632) ومستوى الدلالة(000.)وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد(α>0.05) وتبين النتائج الواردة في الجدول رقم (18) إلى أن البنية الوظيفية لم تظهر أ ثر دال إحصائيا في تحليل البنية كمتغير من متغيرات تخطيط الموارد البشرية حيث بلغت قيمة β

(.098) وبلغـت قيمـة T (1.282) ومسـتوى دلالـة (.201)وهـو أعلـى مـن مسـتوى الدلالـة المعتمد(α<0.05)كما تبين النتائج أيضا إلى أن بنية النظام لم تظهر أ ثر دال إحصائياً في تحليل البيئة كمتغير من متغيرات تخطيط الموارد البشرية حيث بلغت قيمةβ (083.)وبلغت قيمة T (1.014) ومستوى دلالة (311.)وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(α<0.05) كما أشارت النتائج أيضا إلى أن البنية التقنية لم تظهر أ ثر دال إحصائيا في تحليل البيئة كمتغير من متغيرات تخطيط الموارد البشرية حيث بلغت قيمةβ(.099)وبلغت قيمة T (1.196) ومستوى دلالة(233.) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(α<0.05)

(1-2) الفرضية الفرعية الثانية :

لايوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية على تحديد عرض العمل في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء.

يبين جدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الإلكترونية (البنية الوظيفية ،بنية النظام ،البنية التقنية ،البنية الإنسانية) على المتغير التابع(تحديد عرض العمل من الموارد البشرية).

جدول رقم (19)نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الإلكترونية (البنية الوظيفية ،بنية النظام ،البنية التقنية ،البنية الإنسانية) على المتغير التابع(تحديد عرض العمل من الموارد البشرية).

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع (تحديد عرض العمل من الموارد البشرية)		
	Beta (β)	T	t مستوى دلالة
البنية الوظيفية	.225	3.254	.001
بنية النظام	-.046	-.617	.538
البنية التقنية	.248	3.310	.001
البنية الإنسانية	.249	3.956	.000

F= 39.185 Siq0.000

تشـير النتـائج الـواردة فـي الجـدول رقـم (19) إلـى إن متغيـر تحديـد عـرض العمـل مـن المـوارد البشـرية يتـأثر إيجابيـاً وبشـكل دال إحصـائيا بالبنيـة الإنسـانية حيـث بلغـت قيمـة β (249 .) وقيمـة T(3.956) ومسـتوى الدلالـة(000.) وهـو أقـل مـن مسـتوى الدلالـة المعتمـد (0.05) كمـا يتـأثر إيجابيـاً بالبنيـة التقنيـة حيـث كانـت قيمـة β(248.) وقيمـةT(3.310)ومسـتوى الدلالـة(001.) وهمـا أقـل مـن مسـتوى الدلالـة المعتمـد(0.05) ومـن ثـم البنيـة الوظيفيـة حيـث بلغـت قيمـة β(225.) وقيمـة T(3.254) ومسـتوى دلالـة(001.) وهمـا أقـل مـن مسـتوى الدلالـة المعتمـد(0.05) بينمـا تشـير النتـائج الـواردة فـي الجـدول رقـم (19)إلـى أن بنيـة النظـام لـم تظهـر أثـراً دالاً إحصـائياً فـي تحديـد عـرض العمـل مـن المـوارد البشـرية كمتغيـر مـن متغيـرات تخطـيط المـوارد البشـرية حيـث بلغـت قيمـة β(046.-)وبلغـت قيمـة T - (617.)ومستوى دلالة (538.)وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(α<0.05)

(3-1)الفرضية الفرعية الثالثة :

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية على المتغير التابع (تحديد الطلب من الموارد البشرية).

يبين جدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الإلكترونية (البنية الوظيفية ،بنية النظام ،البنية التقنية ،البنية الإنسانية) على المتغير التابع (تحديد الطلب من الموارد البشرية)

جدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الإلكترونية (البنية الوظيفية ،بنية النظام ،البنية التقنية ،البنية الإنسانية) على المتغير التابع(تحديد الطلب من الموارد البشرية)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع (تحديد الطلب من الموارد البشرية)		
	Beta (β)	T	t مستوى دلالة
البنية الوظيفية	.171	2.396	.017
بنية النظام	.103	1.340	.181
البنية التقنية	.131	1.683	.093
البنية الإنسانية	.241	3.701	.000

F=31.801 Siq 0.000

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (20) إلى إن المتغير تحديد الطلب من الموارد البشرية يتأثر وبشكل دال إحصائياً بمدى تأثر العاملين في الشركات الصناعية بالبنية الإنسانية حيث بلغت قيمة β (.241) وبلغت قيمة T(3.701) ومستوى الدلالة (.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ويليه البنية الوظيفية حيث بلغت قيمة β(.171) وبلغت قيمة T (2.396)ومستوى دلالة(.017) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)ومن ثم البنية التقنية حيث بلغت قيمة β(.131) وبلغت قيمة T (1.683)ومستوى دلالة (.093) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

بينما تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (20)إلى أن بنية النظام لم تظهر أثراً دالاً إحصائيا في تحديد الطلب من الموارد البشرية كمتغير من متغيرات تخطيط الموارد البشرية حيث بلغت قيمة β(.103) وبلغت قيمة T(1.340)ومستوى دلالة (.181)وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(α<0.05)

(4-1)الفرضية الفرعية الرابعة :

لايوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية على المتغير التابع (إعداد خطة العمل من الموارد البشرية).

يبين جدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الإلكترونية (البنية الوظيفية ،بنية النظام ،البنية التقنية ،البنية الإنسانية) على المتغير التابع(إعداد خطة العمل من الموارد البشرية).

جدول رقم (21)نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الإلكترونية(البنية الوظيفية ،بنية النظام ،البنية التقنية ،البنية الإنسانية) على المتغير التابع (إعداد خطة العمل من الموارد البشرية).

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع (إعداد خطة العمل من الموارد البشرية)		
	Beta (β)	T	t مستوى دلالة
البنية الوظيفية	.183	2.533	.012
بنية النظام	.091	1.178	.240
البنية التقنية	.217	2.764	.006
البنية الإنسانية	.133	2.025	.044

F=29.701 Siq 0.000

توضـــح النتـــائج الـــواردة فـــي الجـــدول رقـــم (21) إلـــى إن كـــل مـــن المتغيـــرات (الوظيفية،التقنية،الإنســـانية)تـــؤثر إيجابيـــاً علـــى إعـــداد خطـــة العمـــل حيـــث بلغـــت قيمـــة β (.217) و قيمـــة T (2.764)بالنســـبة لتـــأثير البنيـــة التقنيـــة ومســـتوى الدلالـــة(.006) وهـــو أقـــل مـــن مســـتوى الدلالـــة المعتمـــد (0.05) .ومـــن ثـــم البنيـــة الوظيفيـــة حيـــث بلغـــت قيمـــة β (.183)وقيمـــة T(2.533)ومســـتوى دلالـــة (.012)وهـــو أقـــل مـــن مســـتوى الدلالـــة المعتمـــد(0.05)ومـــن ثـــم البنيـــة الإنســـانية حيـــث كانـــت قيمـــة β (.133)وبلغـــت قيمـــة T(2.025)ومســـتوى دلالـــة(044 .)وهـــو أقـــل مـــن مســـتوى الدلالة المعتمد.

بينمـا تشـير النتـائج الـواردة فـي الجـدول رقـم (21)إلـى أن بنيـة النظـام لـم تظهـر أثـراً دالاً إحصـائيا فـي إعـداد خطـة العمـل كمتغيـر مـن متغيـرات تخطـيط المـوارد البشـرية حيـث بلغـت قيمــة β(.091) وبلغــت قيمــة T(2.025)ومســتوى دلالــة (.044)وهــو أعلــى مــن مســتوى الدلالة المعتمد(α<0.05)

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1-5)المقدمة

يحتوي هذا الفصل تلخيصاً لكل من أهم النتائج التي تم توصلت إليها الباحثة كما يتضمن هذا الفصل أهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها والتي تأمل الباحثة أن تساهم هذه التوصيات في إثراء الموضوع وتقدم المقترحات التي يكون لها كل الفائدة .

(2-5) النتائج

1. فيما يتعلق بمستوى إدراك العاملين للإدارة الإلكترونية (البنية الوظيفية ،بنية النظام ،البنية التقنية ،البنية الإنسانية) في الشركات الصناعية أشارت النتائج أن هناك أثر للإدارة الإلكترونية بأبعادها الأربعة بين العاملين في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء حيث أبانت نتائج التحليل أن جميع المتوسطات الحسابية للإدارة الإلكترونية بجميع أبعادها (البنية الوظيفية ، بنية النظام ،البنية التقنية ،البنية الإنسانية) ضمن المستوى المرتفع.
2. أما فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية بأبعادها (تحليل البيئة ،تحديد عرض العمل ،الطلب على الموارد البشرية ،إعداد خطة العمل) في الشركات الصناعية أشارت النتائج إلى أن جميع المتوسطات الحسابية للمتغيرات المتاحة ضمن المستوى المرتفع .
3. دلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لتفهم الإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء حيث فسر متغير الإدارة الإلكترونية ما مقداره (44%) من التباين على تخطيط الموارد البشرية وهذا يعني بأن الإدارة الإلكترونية تساعد وتعمل على تطوير وتخطيط الموارد البشرية وهذه النتيجة تقترب من نتائج الدراسات التالية : (الأغبري،2007،الجداية،2008،عطية،2012)حيث برهنت هذه الدراسات على وجود أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية .
4. بينت النتائج وجود أثر دال احصائياً لأبعاد الإدارة الإلكترونية على تحليل البيئة في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء وأن المتغير المستقل (البنية الانسانية)كان المتغيرالمستقل الوحيد الذي يؤثر على تحليل البيئة،وهذا يؤكد على أهمية الإهتمام بالعنصر البشري كونه من أهم متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية .
5. بينت النتائج وجود أثر دال احصائياً لأبعاد الإدارة الإلكترونية على تحديد عرض العمل في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء وأن المتغير المستقل (البنية الإنسانية) كان له تأثيركبيراً في تحديد عرض العمل ومن ثم (البنية التقنية)في التأثيرعلى تخطيط الموارد

البشرية وتعكس هذه النتيجة الدور الذي تلعبه كل من البنية الإنسانية والبنية التقنية في التأثير على تخطيط الموارد البشرية ،مما يدفع إلى الإهتمام بهذين البعدين بشكل أكبر.

6. دلت النتائج إلى وجود أثر دال احصائياً لأبعاد الإدارة الإلكترونية على تحديد الطلب من الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء وأن المتغير المستقل (البنية الانسانية) كان له تأثيراً كبيراً في تحديد الطلب على الموارد البشرية ومن ثم (البنية الوظيفية) في التأثير.
7. دلت النتائج إلى وجود أثر دال احصائياً لأبعاد الإدارة الإلكترونية على إعداد خطة العمل من الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء وأن المتغير المستقل (البنية التقنية) كان له تأثيراًكبيراً في اقرار خطة العمل ومن ثم (البنية الوظيفية) في التأثير.
8. شكل بعد(البنيةالإنسانية)أهم الأبعاد المستقلة للإدارة الإلكترونية وجاء في المرتبة الثانية بعد(البنية التقنية والوظيفيه)من حيث ألاهمية في التأثير على تخطيط الموارد البشرية.
9. شكل بُعد تحديد عرض العمل أهم المتغيرات التابعة التي حققت أعلى نسبة تأثر بالمتغير المستقل، كما وجاء في المرتبة الثانية في التأثر تحديد الطلب من الموارد البشرية، و في المرتبة الثالثة جاء إعداد خطة العمل، وأما المرتبة الأخيرة فكان تحليل بيئة العمل من الموارد البشرية.

(3-5) التوصيات

بناءا على النتائج التي توصلت إليها الباحثة تقدم الباحثة عدداً من التوصيات التي يمكن أن تساهم قي تنمية وتطوير دور الإدارة الإلكترونية في تخطيط الموارد البشرية وهي كما يلي :

1. الإهتمام بالجانب الإنساني داخل المنظمة من حيث اختيار الأفراد المؤهلين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ،وتأهيلهم من خلال البرامج التدريبية واستخدام أنظمة تحفيزية لاستقطاب الخبراء في مجال الأعمال الإلكترونية .
2. توفر المعلومات الكاملة والدقيقة حول بيئة المنظمة والتي تساعد في انجاح عملية التخطيط.
3. توصي الباحثة بضرورة زيادة ثقة العاملين في الشركات الصناعية في كافة التعاملات الإلكترونية .
4. توصي الباحثة أيضاً بضرورة استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت /الإنترانت /الإكسترانت)مما يساعد على زيادة الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها.

5. الإهتمام بالبنية التحتية للإدارة الإلكترونية من حيث توفر الأجهزة الحديثة وأنظمة الإتصالات .
6. تحديث أساليب وطرق العمل حتى يمكن حوسبتها وأتمتتها.
7. فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية توصي الباحثة بما يلي:

- دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على متغيرات أخرى في الشركات الصناعية
- تناول الإدارة الإلكترونية كمتغير تابع ودراسة العوامل التي تؤثر عليها
- دراسة أثر متغيرات إلكترونية أخرى على تخطيط الموارد البشرية .
- دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية في قطاعات أخرى.
- دراسة أثرالمتغيرات الديمغرافية على تفهم العاملين للإدارة الإلكترونية وتخطيط الموارد البشرية .
- دراسة أثر المتغيرات الوسيطة في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتخطيط الموارد البشرية مثل:الرضا الوظيفي.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

أولاً:المصادر والمراجع باللغة العربية:

1) أبودولة، جمال وعبيدات،شذى،"**واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية**" المجلة العربية للإدارة،مجلد27،العدد2007،2.
2) ابوشيخة،نادر احمد،**إدارة الموارد البشرية"2000** ، الجامعة الهاشمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن،.
3) الأغبري،إبراهيم سعيد،"**دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية**"دراسة ميدانية في قطاع النفط والمعادن بالجمهورية اليمنية"المركز الوطني للمعلومات ،2007 WWW.Yemen_nic.inf
4) التكريتي،سعد والعلاق،بشير،"**الأعمال الالكترونية**"2002، دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان، الطبعة الأولى ،.
5) الجداية، محمد،"**مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية** الأردنية **المساهمة العامة**"،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد،العدد،2008،2.
6) الحضرمي، احمد بن سعد، "**تصور مقترح لتطوير إدارة معاهد العلوم الإسلامية التابعة لمركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية بسلطنة عمان في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية**"جامعة اليرموك،ملخصات المجلات،ملخص رسالة ماجستير ،العدد123 ،2010،WWW.repository.yu.edu.jo.
7) السالم،مؤيد سعيد،"**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي**"، 2009،إثراء للنشر ،الطبعة الأولى،.
8) السالمي ، علاء عبد الرزاق والسليطي، خالد ابراهيم،"**الإدارة الالكترونية**"، 2008 ،دار وائل ،عمان،.
9) السالمي،علاء عبد الرزاق والسالمي،حسين علاء عبد الرزاق،"**شبكات الإدارة الالكترونية أساسيات وأنواع الشبكات الالكترونية**"،2005 ،دار وائل،عمان ،الطبعة الأولى،.
10) السالمي،علاء عبد الرزاق"**نظم إدارة المعلومات**"المنظمة العربية للتنمية،2003 ،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،.

11) الشواورة، فيصل،"**اثر تطبيق الإدارة الالكترونية في رفع مستوى الرضا لدى الطلبة في رفع مستوى الرضا لدى طلبة جامعة مؤتة"** ،2011 **WWW.e_print.mutah.edu.jo**

12) الصيرفي،محمد ،"**إدارة الموارد البشرية**"،2006، دار الفكر الجامعي الطبعة الأولى، .

13) الصيرفي،محمد،"**الإدارة الالكترونية**"،2006،دار الفكر الجامعي،الطبعة الأولى،.

14) الطائي، علي حسون، "**الإدارة الإلكترونية ومدى تطبيقها في العراق**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصور، بغداد،العراق،2006.

15) العقيلي،عمروصفي، "**تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة**" ،2009، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان ،.

16) الكساسبة، محمد والفاعوري،عبير والعميان،محمود،"**دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة**"دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.المجلد6، العدد2010،1.

17) المسعودي، سميرة،2010،"**معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي –الخاص**" بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية" الجامعة الافتراضية الدولية –المملكة المتحدة،2010.

18) المغربي،عبد الحميد، "**الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية**"2012، الناشر/ المكتبة العصرية، .

19) المفرجي، عادل وصالح، احمد و البياتي، بيداء، "**الإدارة الإلكترونية**"، مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية/المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2007، بحوث دراسات مصر،.

20) النجار، فريد، "**الإدارة ألاستراتيجيه للموارد البشرية**"،2007، الدار الجامعية، الإسكندرية،.

21) باكير،علي حسين ،"**المفهوم الشامل لتطبيق إلا دارة الإلكترونية** "، الإمارات ، مجلة آراء حول الخليج مركز الخليج للأبحاث العدد23، 2006.

22) بقلة، لبنى،"**واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني**"، (دراسة ميدانية)،جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2004 .

23) تيشوري، عبد الرحمن،"**الإدارة الالكترونية**"، المعهد الوطني للإدارة العامة، دمشق،سوريا،2006.

24) حسن، راوية وسلطان، محمد سعيد، "**إدارة الموارد البشرية**"2011، دار التعليم الجامعي،الإسكندرية.

25) درة،عبد الباري والصباغ،زهيرنعيم،" **إدارة الموارد البشرية** "، 2010، في القرن الحادي والعشرين / منحنى نظمي دار وائل، الأردن،.

26) رشيد، مازن فارس، "**إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية التطبيقات**"، 2004، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الثانية.

27) شلباية، مراد، "**مقدمة غالى شبكات الحاسوب**"،2005، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،.

28) عامر، طارق عبد الرؤوف، " **الإدارة الإلكترونية نماذج معاصره** " ، 2007، الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى،.

29) عباس ،علي، "**أساسيات علم الإدارة**، 2008، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة،.

30) عباس،سهيله،"**إدارة الموارد البشرية /مدخل استراتيجي**"،2011، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة،.

31) عبد الباقي ، صلاح الدين و حسن،راوية ومسلم،علي عبد الهادي، "**إدارة الموارد البشرية** "،2007،المكتب الجامعي الحديث كلية التجارة جامعة الإسكندرية،.

32) عبد الناصر،موسى"**مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي** "(دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة-بسكرة-الجزائر) مجلة الباحث،العدد9 ،2011.

33) عبد النبي،محمد احمد،"**إدارة الموارد البشرية**"، 2010، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى،.

34) عطية، العربي،"**اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية**"دراسة ميدانية في جامعة ورقلة(الجزائر) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،مجلة الباحث،العدد10،2012.

35) عليان، ربحي مصطفى،"**البيئة الإلكترونية**"،2012، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.

36) عيسوه، هيثم حنا، "**أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن**" ، رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الأردنية ،2005.

37) غنام، غريب جبر وآخرون، "**الإدارة الإلكترونية**" ،2010،الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،.

38) غنيم ،عثمان محمد،" التخطيط (أسس ومبادئ عامة)"،2008 ، دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة،.

39) غنيم،احمد محمد،"**الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**"،2009،الناشر المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،مصر،.

40) ماهر،احمد، "**إدارة الموارد البشرية** "،2005،الدار الجامعية ،الإسكندرية،.

41) مرجان، السيد،"**دور الإدارة العامة الإلكترونية والإدارة المحلية في الإرتقاء بالخدمات الجماهيرية**"،مجلة البحوث الفقهية والقانونية،جامعة القاهرة،العدد،2005،20.

42) نجم،عبودنجم، "**الإدارةالالكترونية :الإستراتيجية والوظائف والمشكلات** "2004، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية،.

43) ياسين،سعد، "**الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربي**"، معهد الإدارة العامة الرياض ،2005، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية إثناء للنشر والتوزيع.

44) ياسين،سعد،"**نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجياالمعلومات**" 2008، دارالمناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى،.

45) يكن، إسماعيل،"**الإدارة الالكترونية بين الواقع والتطبيق**"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2004.

46) (WWW.Swetim.com).

ثانياً:المصادر والمراجع الأجنبية:

1. Armstrong , Michael ,**Human resource Management Practice**, 2009 ,Kogan Page Limited **,**10 edition**.**
2. **Awass,elias,Electronic commerce,2003,prentice hall of India,NewDelhi.**
3. **Burn ,J &marshall,P &Batnett,m E-business strategies for virtual organizations ,2002, Butter worth .Heinemann, oxford.**
4. **Bhasker,Bharat ,Electronic Commerce,2004,Tata Mc Graw-Hill Publishhing Company Limited, New Delhi**
5. D .N Bulla and P .M Scott ,**Human resource Management**,2007,The Human Resource Planning Society ,first edition .
6. Canzer,Brahm,E_Business&Commerce:Strategic thinking&practice,2005,biztantra,New-Delhi
7. Grensing, lien ,**Human resource Essential : your Guide to starting and running HR function**,2010. society for human resource Management (SHRM) ,second edition.
8. Harris , Leopold and Lynette , **The Strategic Managing of human resource**,2002, Pearson education limited ,2 edition.
9. Huub Ruel , Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde ,2007 **"TheContribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry employee relation** "2007,Vol.(29) , Issue(3) , p 280-291 ,.
10. Johnston, David Wade,Michael, Ron, **"Does e-Business Matter to SMEs?"**, Business Management, 2007, Vol.45, Issue 3, p. 354–361, EBSCO - Business Source Complete.

11. Laudon,Keniath &Laudon,Janen ,Management in formation systems: Manging The digital firm,2003, eight edition, Prentice_ hall ,New Jersey.U.S.A
12. Napier,H &Judd,J &Rivers, O &wagner,S Greating Awinning E-Business,2001,Thomson learninig,Australia.
13. Sekaran,UmaRESEARCH, 2003"**Methods for Business:ASkill Building APPROACH**",Fourth edition, John wiley &sns.INC,Newyork U.S.A.
14. Stone , Diannal of Lukaaszewski ,Kimberly. Eugene F.Stone Romero,2009 , **"An expanded model of the Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic Human resource management Systems"**

    , Vol. 19 Issue(2) . p 134-143 ,www.sciencedirect.com , .
15. Snell and Bonlander, Scott and George , **Human Resource Management** ,2012, South Western Cengage learning , first edition .
16. Stefan Strohmeier,2007"**Research in e-HRM:Review and implications**",Human Resourcc Management Review, Vol.(17),Issuc(1),pp19-37,WWW.sciencedirect.com,2007
17. Teeter,2012, " **Applying E-Government in USA** " Deloitte Research,2012 At the Dawn of E-Government : The Citizen.
18. Turban, Efraim and others, **"Introduction to Information Technology",**2000, 2nd edition, John Wiley & Sons, Singapore.

19. Turban,Efraim,and other, Electronic Commerce
:Amangerial Persbecthve, 2004, Pearson Eduction, 1nc.
New Jersey,U.S.A

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة البلقاء التطبيقية

كلية التخطيط والادارة

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " اثر الإدارة الالكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية "وتعني الباحثة بالإدارة الالكترونية انجاز الأعمال والأنشطة باستخدام النظم والوسائل الالكترونية ولتحقيق ذلك تقتضي متطلبات البحث الحالي كجزء من الدراسة إعداد أداة لقياس العلاقة بين الإدارة الالكترونية وتخطيط الموارد البشرية.

ومن اجل ذلك قامت الباحثة ببناء استبانه لغرض قياس متغيرات الدراسة، لذا أرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها لن تستخدم إلاَ لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم والمشاركة في ملء هذه الاستبانة،،،

الباحثة

تمارا فرحان ابورمان

جامعة البلقاء التطبيقية

القسم الأول : المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع اشارة (x) في المربع المناسب

ا. **الجنس:**

1 - ( ) ذكر   2- ( ) أنثى

ب .المؤهل العلمي:

1-( ) دبلوم فما دون   2- ( ) بكالوريوس

3- ( ) دراسات عليا (ماجستير/دكتوراة)

ج .سنوات الخبرة:

1-( ) أقل من 5 سنوات   2-( ) 5-10 سنوات   3- ( ) أكثر من 10 سنوات

د .المستوى الوظيفي:

1- ( ) مدير /مساعد مدير   2- ( ) رئيس قسم

3-( ) مرؤوس

	الجـــــزء الأول : مكونات الإدارة الالكترونية	بدائـــل الإجابـــــــة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1-البنية الوظيفية:مجموعة الأنشطة والمهام والعمليات التي تؤديها الإدارة الالكترونية.						
1	تحسن الإدارة الالكترونية انجاز الأعمال داخل المنظمة.	1	2	3	4	5
2	تطور الإدارة الالكترونية علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية.	1	2	3	4	5
3	تدعم الإدارة الالكترونية المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية .	1	2	3	4	5
4	تساعد الإدارة الالكترونية في تشكيل القيمة المضافة للمنظمة.	1	2	3	4	5
5	تساند الإدارة الالكترونية في عملية البحث عن الموارد الخارجية.	1	2	3	4	5
2-بنية النظام:خصائص ومميزات نظام الإدارة الالكترونية.						
6	تنقل الإدارة الالكترونية المعلومات بسرعة.	1	2	3	4	5
7	تعالج الإدارة الالكترونية المعلومات بشكل فوري.	1	2	3	4	5
8	تستجيب الإدارة الالكترونية للتغير البيئي بسرعة.	1	2	3	4	5
9	تعالج الإدارة الالكترونية النشاطات بمرونة	1	2	3	4	5
10	تتبادل الإدارة الالكترونية المعلومات بتكلفة أقل.	1	2	3	4	5
11	تعمل تطبيقات الإدارة الالكترونية بشكل مستمر وبدون انقطاع.	1	2	3	4	5
3-البنية التقنية:(توفّر تكنولوجيا المعلومات ،تكنولوجيا الحاسوب والاتصالات والشبكات والانترنت) الداعمة لعمل الإدارة						
12	توفر البنية التحتية (أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات) للإدارة الالكترونية.	1	2	3	4	5
13	توّفر الإدارة الالكترونية خدمات عالية السرعة.	1	2	3	4	5
14	توجد قاعدة معلومات محدثة لنظام الإدارة الالكترونية.	1	2	3	4	5
15	تتميز قاعدة معلومات الإدارة الالكترونية بالموثوقية والاعتمادية.	1	2	3	4	5
16	تستخدم الإدارة الالكترونية شبكة الانترنت بشكل فعّال.	1	2	3	4	5
17	تستخدم الإدارة الالكترونية البرمجيات والتطبيقات المناسبة لعملها.	1	2	3	4	5
4-البنية الإنسانية:(العنصر البشري العامل في مجال الإدارة الالكترونية)						

18	يتوفر داخل المنظمة متخصصون في مجال الإدارة الالكترونية.	1	2	3	4	5
19	توّفر المنظمة برامج التدريب المناسبة للعاملين في مجال الإدارة	1	2	3	4	5
20	يتفهم العاملون في الإدارة الالكترونية الاحتياجات المختلفة للمستفيدين.	1	2	3	4	5
21	يمتلك العاملون في الإدارة الالكترونية المعرفة اللازمة للاستجابة لاحتياجات المستفيدين.	1	2	3	4	5

	الجـــــزء الثاني : عناصر تخطيط الموارد البشرية	**بدائـــل الإجابـــــــــة**				
		غير موافق بشدة	**غير موافق**	**محايد**	**أوافق**	**أوافق بشدة**
	1. تحليل البيئة					
1	يتوفر لدى المنظمة معلومات حول مصادر الموارد البشرية الخارجية.	1	2	3	4	5
2	تحدد المنظمة متغيرات إدارة البيئة الخارجية المؤثرة على نشاطات الموارد البشرية.	1	2	3	4	5
3	تتعرف المنظمة على الوظائف الموجودة داخل المنظمة.	1	2	3	4	5
4	تتوفر لدى المنظمة معلومات ديمغرافية ووظيفية عن	1	2	3	4	5
5	يتم ربط التخطيط للموارد البشرية بالإستراتيجية البيئية	1	2	3	4	5
6	يتوفر لدى المنظمة معلومات عن وصف الوظائف(طبيعة العمل وخصائصه).	1	2	3	4	5
	2. تحديد عرض العمل من الموارد البشرية					
7	تقوم المنظمة بدراسة سوق العمل الخارجي لمعرفة إمكانية الاعتماد عليه لسد الاحتياجات من الموارد البشرية.	1	2	3	4	5
8	تقوم المنظمة بتقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية.	1	2	3	4	5
9	يتوفر لدى المنظمة المعلومات الكاملة عن حركة العاملين من والى الوظائف المختلفة.	1	2	3	4	5

3-تحديد الطلب من الموارد البشرية						
10	يتوفر لدى المنظمة معلومات كاملة عن الوظائف المشغولة والشاغرة.	1	2	3	4	5
11	تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من العاملين مستقبلا من حيث العدد.	1	2	3	4	5
12	تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من العاملين مستقبلا من حيث مواصفاتهم (التعليم،الخبرات،المهارات).	1	2	3	4	5
13	تقوم المنظمة بتحديد الوقت المناسب لإجراء تعيينات جديدة في المنظمة.	1	2	3	4	5
4-إعداد خطة العمل						
14	تحلّل المنظمة جانبي العرض والطلب من الموارد البشرية.	1	2	3	4	5
15	تعمل المنظمة على إجراء التنقلات الداخلية حسب متطلبات العمل.	1	2	3	4	5
16	تقوم المنظمة بإجراء التعيينات الجديدة عند الحاجة.	1	2	3	4	5
17	تسرح المنظمة العاملين لديها لغاية معالجة الفائض في الموارد البشرية.	1	2	3	4	5
18	تنسق المنظمة مع دوائرها المختلفة لتفادي تعيين موظفين زيادة عن الأعداد المطلوبة.	1	2	3	4	5
19	تستخدم المنظمة العمالة المؤقتة إذا استدعت الضرورة لذلك.	1	2	3	4	5

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانه

الرقم	الاسم	الرتبة	التخصص	الجامعة /مكان العمل
1	ا.د عثمان غنيم	أستاذ	التخطيط والادارة	جامعة البلقاء التطبيقية
2	د فادي قطيشات	أستاذ مساعد	نظم المعلومات الادارية	جامعة البلقاء التطبيقية
3	د بندر أبوتايه	استاذ مشارك	إدارة الأعمال	جامعة البلقاء التطبيقية
4	د محمد خير أبو زيد	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال	جامعة البلقاء التطبيقية
5	د محمد زيادات	أستاذ مشارك	التسويق	جامعة البلقاء التطبيقية
6	د محمد النسور	أستاذ مساعد	التسويق	جامعة البلقاء التطبيقية
7	دعادل أكرم سلوم	أستاذ مشارك	نظم المعلومات الادارية	جامعة مؤته



Abstract

The effect of electronic management on human resource planning in industrial companies in Al-Balqa' governance in Jordan

Prepared by

Tamara Frhan Abo Romman

Supervised by

Manar Ibrahim Al-Qatawneh

Assistant Professor

The aim of this study is to investigate the impact of electronic management on human resource planning in industrial firms in Al-Balqa' governance. The study proposed a positive effect of electronic management in the form of function, technology, system, and human structures on human resource planning in the form of environment analysis, human resource supply determination, human resource demand determination, and work plan preparation.

The study employed the descriptive analytical approach in achieving the objectives of the study. The targeted population includes all employees (1605) working in industrial firms (15 firms) operating in Al-Balqa' governance. (485) questionnaires were distributed randomly to the employees in these firms and formed study sample. (323) were returned, of which (303) were suitable for statistical analysis and formed (66%) actual response rate.

Data obtained revealed many results among them:

1- Employee perceptions of electronic management (in all its dimensions) and human resource planning (in all its dimensions) were relatively high.
2- There was a positive effect of electronic management on human resource planning. The human structure of electronic management revealed the main effect on human resource planning.

On the basis of these results, the study recommended the development of electronic management practices in order to enhance the planning of human resources in industrial firms in Al-Balqa' governance.

Key words: Electronic Management. Human Resource Planning